

MOTIVATION PÅ DISTANS

– EN UTMANING FÖR DAGENS KONSULTCHEFER

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Marielle Andersén

Therese Assarsson

VT 2013:KF22



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

Förord

Idén till denna uppsats har vuxit fram utifrån ett gemensamt intresse för ämnet motivation, hur människor motiveras och de speciella förhållanden som råder inom bemanningsbranschen.

Denna studie har varit mycket intressant att genomföra och vi har utifrån detta fått många nya lärdomar och erfarenheter som vi kan ta med oss vidare ut i arbetslivet.

Vi vill säga ett stort tack till våra respondenter som tog sig tid att vara med på denna undersökning och tack till vår handledare Rolf Solli som under dessa veckor har hjälpt oss med utformandet av denna uppsats.

Trevlig läsning!

Marielle Andersén & Therese Assarsson

Svensk titel: Motivation på distans – en utmaning för dagens konsultchefer

Engelsk titel: Motivation from a distance – a challenge for the management consults of today

Utgivningsår: 2013

Språk: Svenska/Swedish

Författare: Marielle Andersén & Therese Assarsson

Handledare: Rolf Solli

Abstract

The aim of this study is to examine how consult managers motivate temporary workers within the conditions that exist within the staffing industry. The staffing industry itself is under unique circumstances and consult managers has a complex work situation where they have to consider several factors. Consult managers challenge is to be able to motivate and lead consults despite the distance between them. In addition to this, we have developed three research questions we sought to answer.

In the context of this study, five consult managers were interviewed. The results of our respondents were processed in several steps. First, five major themes were selected; *consult manager's role, the consult situation, motivation through communication, motivation through development and reward* and *motivation through engagement from the consult manager*. Based on these themes important subcategories were chosen. The final analysis discusses the empirical data using the reference framework and previous research. Structural analysis based on the three issues raised in our analysis model was conducted. According to this model the ability to motivate depends on different factors. Our analytical model highlights some of these.

The study makes clear that the management consults, because of the conditions that exist within the industry, have limited opportunities to motivate their consults in a traditional way. According to consult managers, motivation is crucial to performance and they are aware that people are motivated by different factors. Despite this, it emerged that there are very few who consciously motivate in their daily work. When we asked them to describe how they work with motivation, it appeared that they use properties within themselves as the primary tools. The explanation for why motivation is not prioritized is a lack of time. The consult managers expressed that distance leadership is not a big problem. But we believe that understanding the daily need of motivation is something consults managers miss because of the distance. External motivators such as individual salaries and reward systems are not used, which also complicates the work motivation. It therefore requires that a consult manager can attract people motivated by the industry's condition itself.

Keywords: Motivation, work motivation, staffing agency, leadership from a distance, expectancy theory, external motivation, internal motivation

Sammanfattning

Uppsatsens syfte är att undersöka hur konsultchefer motiverar utlyrd personal inom de villkor som finns inom bemanningsbranschen. Bemanningsbranschen i sig står under unika förhållanden och konsultchefen har en komplex arbetssituation där de måste ta hänsyn till flera olika faktorer. Flexibilitet är en avgörande faktor då de ofta måste göra svåra avväganden till kundföretagens och konsulternas ofta motstridiga krav. Konsultchefens utmaning ligger i att kunna motivera och leda konsulten trots den distans som finns dem emellan. Utöver detta har vi tagit fram tre forskningsfrågor som vi har försökt besvara.

Inom ramen för denna undersökning har fem konsultchefer intervjuats på fem olika medelstora företag i Västsverige. Resultatet från våra respondenter bearbetades i flera olika steg. Först valdes fem huvudteman ut som vi upplevde som viktigast utifrån studiens forskningsfrågor och syfte; *konsultchefens roll*, *konsultens situation*, *motivation genom kommunikation*, *motivation genom utvecklingsmöjligheter och belöning* och *motivation genom engagemang från konsultchefen*. Utifrån dessa teman valdes sedan viktiga underkategorier ut. Med hjälp av viktiga citat från intervjuerna belyser resultatkapitlet hur konsultcheferna arbetar med motivation och vilka möjligheter de har att motivera.

I den avslutande analysen diskuteras empirin med hjälp av referensramen och tidigare forskning. Analysens struktur bygger på de tre frågeställningarna i vår analysmodell, vilken är influerad av Vrooms expektansteori. Enligt modellen är möjligheten att motivera beroende av olika faktorer. Vår analysmodell lyfter fram några utav dessa. De tre frågeställningarna som vi utgått från i vår analys är ”*Vad bör prioriteras i relationen mellan konsult och konsultchef?*” ”*Vad är viktigt för att konsulten skall känna sig uppskattad?*” ”*Vad värdesätter konsulten?*”

Studien klargör att konsultcheferna, på grund av de villkor och regler som finns inom branschen, har begränsade möjligheter att motivera sina konsulter på det traditionella sättet. Enligt konsultcheferna är motivation avgörande för prestationen och de är medvetna om att människor motiveras av olika faktorer. Trots detta framkom det att det är väldigt få som medvetet arbetar med motivation i det dagliga arbetet. När vi bad dem beskriva hur de arbetar med motivation framkom det att de använder egenskaper hos dem själva som de främsta verktygen. Egenskaper så som *ärlighet*, *förtroende*, *engagemang*, *omtänksamhet* och *kreativitet*. Då de inte kan motivera på traditionellt sätt behövs flexibilitet och ett kreativt sinne. Förklaringen vi fått till varför motivation inte prioriteras högt är tidsbrist. Distansledarskapet upplevs av konsultcheferna inte som något stort problem, men vi ställer oss ändå frågande till om det verkligen fungerar så bra som det framställs. Enligt konsultcheferna skall motivationen bara ”finnas där”. Att förstå det dagliga motivationsbehovet hos konsulten är därför något som konsultcheferna missar. De antar att motivationen skall finnas där redan från början och att den inte behöver underhållas regelbundet. Kopplingen mellan prestation och belöning försvåras på grund av distansen vilket gör det svårt för konsultcheferna att se och bedöma prestationen. Yttre motivationsfaktorer så som individuell lönesättning och belöningsystem används inte vilket också försvårar motivationsarbetet. Därför krävs det att konsultcheferna kan attrahera människor som motiveras av branschens villkor i sig. Studiens resultat visar också på en brist då det gäller utvecklingssamtal och målsättningar för konsulten. Även om konsultcheferna vill erbjuda utvecklingsplaner och långsiktiga mål för konsulterna är de begränsade. Konsultchefen måste boka lediga konsulter på uppdrag och det är främst ekonomiska faktorer och timing som styr vilket uppdrag konsulten får framför befördran, utveckling och mål.

Nyckelord: Motivation, arbetsmotivation, bemanningsbranschen, distansledarskap, expektansteorin, yttre motivation, inre motivation

Innehållsförteckning

| | | |
|----------|--|---------------|
| 1 | Inledning..... | - 1 - |
| 1.1 | Introduktion | - 1 - |
| 1.2 | Forskningsöversikt | - 2 - |
| 1.2.1 | Konsulters arbetstillfredsställelse och utvecklingsmöjligheter | - 2 - |
| 1.2.2 | Ledarskap i bemanningsföretag | - 2 - |
| 1.3 | Problemdiskussion | - 3 - |
| 1.4 | Syfte och forskningsfrågor | - 4 - |
| 2 | Referensram | - 5 - |
| 2.1 | Konsultchefens ledarskapssituation..... | - 5 - |
| 2.1.1 | Distansledarskapet | - 6 - |
| 2.1.2 | Konsultchefens ansvar | - 6 - |
| 2.2 | Motivation..... | - 7 - |
| 2.2.1 | Arbetsmotivation | - 7 - |
| 2.3 | Expektansteorin..... | - 8 - |
| 2.3.1 | Expektans och sambandet mellan Ansträngning-Prestation | - 9 - |
| 2.3.2 | Instrumentalitet och sambandet mellan Prestation-Utfall/Belöning | - 10 - |
| 2.3.3 | Valens och sambandet mellan Utfall/Belöning-Motivation | - 10 - |
| 2.4 | Vår analysmodell | - 11 - |
| 2.5 | Sammanfattning av referensram..... | - 12 - |
| 3 | Metod | - 13 - |
| 3.1 | Val av metod | - 13 - |
| 3.1.1 | Kvalitativa intervjuer | - 13 - |
| 3.2 | Urval | - 14 - |
| 3.2.1 | Företagsbeskrivning och presentation av respondenter | - 14 - |
| 3.3 | Insamling av empiriskt material | - 15 - |
| 3.3.1 | Intervjuguide..... | - 15 - |
| 3.3.2 | Intervjuer | - 15 - |
| 3.4 | Analysmetod | - 16 - |
| 3.5 | Metodreflektion..... | - 16 - |
| 3.5.1 | För- och nackdelar med kvalitativ metod..... | - 16 - |
| 3.5.2 | Att öka reliabilitet och validitet i vår undersökning | - 16 - |
| 4 | Konsultcheferna berättar | - 17 - |
| 4.1 | Konsultchefens roll | - 17 - |
| 4.1.1 | ”Bemanningsföretag skiljer sig mycket från andra vanliga företag” | - 17 - |
| 4.1.2 | Alltid finnas nära kunden och konsulterna? | - 18 - |
| 4.1.3 | Vem är arbetsgivare nummer 1? | - 19 - |
| 4.2 | Konsultens situation - att vara uthyrd..... | - 19 - |
| 4.2.1 | Den sociala tillhörigheten | - 19 - |
| 4.2.2 | Passar alla som konsult? | - 21 - |
| 4.2.3 | ”Det är individer vi jobbar med och det är olika vad vi triggas av.” | - 21 - |
| 4.3 | Motivation genom kommunikation | - 22 - |
| 4.3.1 | Distansledarskapet; en utmaning?..... | - 22 - |
| 4.3.2 | ”Jag måste erkänna att ibland är jag för stressad för att motivera” | - 24 - |
| 4.4 | Motivation genom utvecklingsmöjligheter och belöning | - 24 - |
| 4.4.1 | ”De måste känna att anställningen ger dem någonting” | - 25 - |
| 4.4.2 | ”Det kan vara en stor motivation att komma in på arbetsmarknaden igen” | - 26 - |
| 4.4.3 | ”Motivation bygger på att man skall ha rätt betalt” | - 26 - |
| 4.5 | Motivation genom engagemang från konsultchefen..... | - 26 - |
| 4.5.1 | ”En bärare av deras framtida möjligheter på företaget” | - 26 - |
| 4.6 | Sammanfattning av empiri | - 28 - |

| | |
|---|---------------|
| 5. Analys och diskussion | - 29 - |
| 5.1 Vad bör prioriteras i relationen mellan konsult och konsultchef?..... | - 29 - |
| 5.1.1. Bygga en bra relation | - 29 - |
| 5.1.2. Kommunikation | - 29 - |
| 5.1.3. Fokus på konsultens kompetens och egenskaper | - 30 - |
| 5.2 Vad är viktigt för att konsulten skall känna sig uppskattad? | - 30 - |
| 5.2.1. Ärlighet..... | - 30 - |
| 5.2.2. Respons och reaktion | - 31 - |
| 5.2.3. Målsättningar | - 31 - |
| 5.3 Vad värdesätter konsulten? | - 31 - |
| 5.3.1. Lön och belöningar | - 31 - |
| 5.3.2. Kompetensutveckling | - 32 - |
| 5.3.3 Trygghet | - 32 - |
| 6. Slutsats | - 33 - |
| 6.1 Analysmodellen och uppsatsens nytta..... | - 34 - |
| 6.2 Förslag på fortsatt forskning | - 34 - |
| 7. Referenslista..... | - 35 - |
| 8. Bilaga..... | - 37 - |

1 Inledning

I det inledande avsnittet beskriver vi vårt ämne genom att först ge en historisk återblick över bemanningsbranschens utveckling och därefter berört relevant tidigare forskning inom ämnet. Detta resulterar sedan i en problemdiskussion där konsekvenser av problematiken inom branschen behandlas. Kapitlet avslutas med en problemformulering och studiens syfte.

1.1 Introduktion

“Mellan två jobb” är ett uttryck som personer använder då de menar på att de för tillfället är arbetslösa. Men definitionen kan också få en helt annan innebörd då det finns anställda som arbetar som inhyrda konsulter och som faktiskt har två arbetsplatser, då de anställs av ett företag men arbetar åt ett annat. Idag finns dessa komplexa anställningsförhållanden som leder till en diskussion om hur motivationen berörs hos de anställda i bemanningsbranschen och hur en konsultchef på bästa sätt kan arbeta och leda sin personal för att upprätthålla en god motivation.

Bemanningsföretagen i Sverige växer och allt fler jobb förmedlas idag via bemanningsföretag, men det många inte vet är att bemanning som koncept blev tillåtet för bara 20 år sedan. Då detta anställningssätt blir allt vanligare har också intresset för forskning inom branschen vuxit sig stor och under det senaste decenniet har forskning kring både motivation och bemanningsbranschen ökat. Många företag ser idag över sina personalkostnader och detta innebär att de väljer att ha en begränsad andel fast personal och vänder sig oftare till bemanningsföretag för att hyra in tillfälliga konsulter. Att kunna motivera är inte bara viktigt för att behålla arbetskraften, chefer behöver dessutom ha insikt om vad som skapar både inre och yttre motivation eftersom arbetsinsatserna därigenom blir effektivare och kvalitén ökar. Bemanningsbranschens speciella villkor påverkar konsultchefernas möjligheter att motivera och ett speciellt villkor är distansledarskapet (Olofsdotter 2008).

Den svenska bemanningsbranschens historia kan vidare berätta om ett arbetsmonopol som gjorde det förbjudet för vinstdrivande arbetsförmedlingar att vara aktiva. Denna lag trädde i kraft år 1936. Det är viktigt att idag inte förväxla bemanningsföretag med andra arbetsförmedlare då den huvudsakliga skillnaden är att bemanningsföretag har arbetsgivaransvar för sina konsulter (Olofsdotter 2008). Till denna skillnad hör också att bemanningsföretaget blir mer säljdrivande då de vill sälja in sina konsulter för uppdrag. Åren innan lagen trädde i kraft präglades Sverige av entreprenörer som såg möjligheter och kunde tillgodose ett viktigt behov på arbetsmarknaden. Dessa mötte dock stora motstånd från bland annat fackliga organisationer som inte såg vinstdrivande arbetsförmedlingar som något positivt. Så länge som fyra decennier höll denna kamp på och det var inte förrän år 1993 som riksdagen beslutade om att ändra lagen om personaluthyrning. Idag är bemanningsbranschen försonad med den svenska arbetsmarknaden och utgör en stor del av den, dock fortsätter än idag diskussioner om vilka avtal som bör gälla för dessa verksamheter. Värt att nämna är den stora expansionen som skedde efter det att lagen ändrades. 15 år efter förbudet som vinstdrivande arbetsförmedlingar ändras, ökade antalet anställda inom denna bransch från 5000 till 60 000 anställda. En siffra som säger en del om hur branschen har växt och fortsätter att växa. Därför är det intressant att studera de anställdas motivation som inte bara är under

komplexa anställningsförhållanden utan också med denna, något motstridiga bakgrund gentemot branschen (Johnson 2010).

1.2 Forskningsöversikt

Tidigare forskning har i stor utsträckning belyst de anställda konsulterna och deras upplevda motivation och arbetssituation. Dock finns det fortfarande obesvarade frågeställningar kring forskning som syftar till hur konsultchefer på bästa sätt kan skapa och upprätthålla motivation hos den anställda konsulten. Nedan kommer vi att presentera aktuell forskning som gjorts inom ämnet tidigare, forskning som vi i vår studie kommer att ha nytta av.

1.2.1 Konsulters arbetstillfredsställelse och utvecklingsmöjligheter

I två studier gjorda 1999 av Arbetslivsinstitutet behandlades arbetstillfredsställelse hos de anställda inom bemanningsbranschen. Underlaget till dessa studier kommer från en stor fallstudie gjord på ett svenskt uthyrningsföretag. Första studien, *Uthyrd men fast anställd*, (Bellaagh & Isaksson 1999a) visar på att graden av arbetstillfredsställelse är beroende av hur meningsfullt de anställda tycker att deras arbetsuppgifter är. Undersökningen visade också att konsulterna upplevde kontakten med konsultcheferna och bemanningsföretaget som bristfällig och att det var svårt att få en bra kontakt med konsultchefen då dessa byts ut regelbundet. Konsulterna upplevde också en brist på återkoppling från konsultcheferna på det arbete de utförde vilket enligt studien kan leda till ett missnöje och osäkerhet.

I sin andra undersökning som gjordes inom samma studie, *Anställda i uthyrningsföretag - vilka trivs & vilka vill sluta?* (Bellaagh & Isaksson 1999b) undersöker Bellaagh & Isaksson vilka olika faktorer som gör att de anställda trivs på sin arbetsplats och vilka faktorer som kan bidra till att de vill sluta. Även i denna undersökning visade resultatet på stora skillnader i hur konsulterna upplevde sitt arbete. Motivationen och arbetstillfredsställelsen påverkas av om de frivilligt har börjat arbeta som konsulter eller om orsaken till arbetssituationen är att de inte kunnat få ett stationärt arbete. Även faktorer som lön och utvecklingsmöjligheter visade sig vara avgörande för arbetstillfredsställelsen.

1.2.2 Ledarskap i bemanningsföretag

Olofsdotter har i sin studie *I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen - om ledarskap inom bemanningsföretag* (Olofsdotter 2006) undersökt det komplexa ledarskapet inom bemanningsbranschen. Studien är baserad på kvalitativ data från intervjuer med olika bemanningsansvariga ledare på ett större bemanningsföretag i Sverige. Resultaten analyserades främst mot en modell om ledarskapets krav utvecklad av Stewart (1982). Modellen består av kategorierna krav, begränsningar och valmöjligheter, där krav är det chefer måste göra, begränsningar de resurser chefer har att förhålla sig till, och valmöjligheter det utrymme chefer har utefter sina krav och begränsningar.

I studien kom Olofsdotter fram till att en konsultchef ständigt befinner sig i en svår situation där krav ställs från tre olika håll. För det första ställs krav på dem från bemanningsföretagen genom att de har specifika mål som skall uppnås. För det andra ställs krav från kundföretagen då de vill få bra konsulter med den rätta kompetensen. För det tredje ställs krav från konsulterna som har behov av fortsatt arbete och stöd. Matchningsarbetet är ofta en komplex

situation, då konsultcheferna måste vara lyhörda inför både kund och konsult. Trots att konsultcheferna erbjuder kunden den konsult som rent kompetensmässigt är bäst lämpad för uppdraget, är det ofta kundens önskemål som är avgörande för vem som får uppdraget. Samtidigt har konsultchefer liten möjlighet att påverka arbetets genomförande och resultat inom kundföretagen då de enbart leder sina konsulter på distans. Slutligen konstaterar Olofsdotter (2008) i sin studie att det i framtiden krävs mer undersökningar för att skapa kunskap om ledning av utlyrd personal inom bemanningsföretag och vad ett sådant ledarskap får för konsekvenser (Olofsdotter 2008).

1.3 Problemdiskussion

Konsulter som arbetar inom bemanningsbranschen har som uppdrag att arbeta på distans och sätter därmed sina fötter i en komplex process där aktörer från olika organisationer och med varierande positioner skall samarbeta. Det kan då uppkomma svårigheter för den anställda konsulten. En av dessa svårigheter kan vara att avgöra var den ena organisationen slutar och var den andra börjar, det vill säga om konsulten inte vet de båda arbetsgivarnas roll i den givna situationen (Olofsdotter 2008).

För att samarbetet mellan konsultchefen, konsulten och kundföretaget skall fungera krävs ett partnerskap. Partnerskap innebär att två eller flera människor har en överenskommelse om att tillsammans lyckas med en uppgift (Bushe 2009). I detta fall rör det sig om ett bemanningsföretag, konsulten och kundföretaget. Det är därför viktigt att upprätthålla detta partnerskap som uppstår för att nå ett lyckat samarbete och resultat.

I detta sammanhang då vi diskuterar motivation i bemanningsbranschen är det viktigt att förstå att människor motiveras av olika faktorer (Isaac, Zerbe & Pitt 2001). Kommunikationen mellan konsulten och konsultchefen kan därför vara avgörande för samarbetet. Detta innebär att konsultchefen bör förstå hur de anställda vill motiveras och vad de faktiskt motiveras av.

Arbetsmotivation är ett begrepp som kräver egen uppmärksamhet då motivationsfaktorerna som behövs för att göra ett bra arbete inte är desamma för att utföra övriga uppgifter. Vilka är då de specifika motivationsfaktorerna till arbetsrelaterade uppgifter? Och finns då generella faktorer som kan anpassas? Då den inhyrda konsulten anställs av ett bemanningsföretag får de ett arbetsgivaransvar över konsulten. Detta ansvar innebär också en skyldighet till att motivera sina medarbetare. För att kunna motivera behöver konsultchefen vårda relationen till sina konsulter, och ha en bra och öppen kommunikation. Om konsultchefen misslyckas med detta skapas ett missnöje hos konsulten (Isaksson & Bellaagh 1999b) som kan leda till sämre prestationer. Konsultchefens utmaning ligger i att kunna leda och motivera konsulterna på distans samtidigt som de måste ha sina kunder och partnerskapet i åtanke. Det kan därför vara viktigt att undersöka hur de klarar av denna komplexa situation och vilka medel de använder.

Avslutningsvis vet vi att det finns både möjligheter och begränsningar inom detta valda ämne. Genom en fortsatt undersökning med hjälp av våra forskningsfrågor nedan kan vi komma ännu närmare förståelsen av motivationsbehovet inom bemanningsbranschen.

1.4 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med vår studie är att undersöka hur konsultchefen arbetar för att motivera och för att öka konsultens motivation inom ramen för de villkor som finns inom bemanningsbranschen. Nyttan med studien är att ge konsultchefen en bredare förståelse för de anställdas motivationsfaktorer som i sin tur kan leda till ett bättre samarbete och goda resultat. För att kunna besvara följande forskningsfrågor och syfte krävs en förståelse för vad motivation är, hur den skapas och hur chefer arbetar med ämnet idag. Studien kommer utgå från konsultchefens perspektiv på motivation gentemot sina konsulter och fokus kommer att ligga på ledarskapet och hur motivationen kan öka genom konsultchefernas sätt att leda.

Forskningsfråga 1: Vilken roll har konsultchefen i att motivera sina anställda i ett bemanningsföretag? Prioriteras motivation som den främsta arbetsuppgiften?

Forskningsfråga 2: Vad kan konsultchefen göra för att öka motivationen?

Forskningsfråga 3: Vilka inre och yttre motivationsfaktorer är viktiga för konsultchefen att ta hänsyn i denna komplexa arbetssituation?

2 Referensram

Vår referensram fokuserar på konsultchefens ledarskapsroll och ger en förklaring av begreppen motivation, arbetsmotivation och expectansteorin. Avsnittet avslutas med en tolkning av denna teori och vidare utveckling av en analysmodell som kommer att ligga till grund för våra intervjufrågor.

2.1 Konsultchefens ledarskapssituation

Ledarskap har genom tiderna fått många olika definitioner. I den tidiga forskningen om ledarskap lades ofta en stor vikt vid ledarens olika egenskaper. Detta för att förstå vad som gjorde en person till en bra ledare och vilka karaktärsdrag som utmärkte ett framgångsrikt ledarskap. Dock var det svårt att hitta karaktärsdrag och egenskaper som kunde ligga till grund för framgången oberoende av situation. Definitionen av ledarskap ändrades enligt Schein (1988) därför till att betona relationen mellan ledaren, arbetarna och den situation de befann sig i. Enligt Olofsdotter (2006) handlar ledarskap om relationen mellan ledare, personal och situation samt hur ledare påverkar personalen till att sträva mot ett gemensamt mål.

Ledare inom bemanningsföretag har det direkta personalansvaret för utlyrd personal och ansvarar för allt löpande personalarbete som löne- och medarbetarsamtal, semesterhantering och rekrytering av nya medarbetare. Tillsammans med kundföretaget skapar konsultchefen en konkret kravspecifikation, en profil, som de sedan använder för att matcha mot lämpliga konsulter. De ansvarar också för den löpande kontakten med kundföretaget och skapandet av en god relation dem emellan (Olofsdotter 2006).

Konsultchefen på ett bemanningsföretag har en komplex arbetssituation. Det innebär att de i sitt dagliga arbete måste klara av att balansera olika krav, behov och intressen från både bemanningsföretaget, kundföretagen och sina konsulter. Dessa chefer har en arbetssituation där de måste ta hänsyn till flera olika faktorer och göra avväganden till kundföretagens och konsulternas ofta motstridiga krav. De arbetar med rekrytering, matchning av konsulter och försäljning av nya uppdrag samtidigt som de har ett personalansvar och en distans till sin arbetsstyrka. Konsulter som de faktiskt, trots distansen, skall leda och motivera (Olofsdotter 2006). Detta sätter ofta konsultcheferna i en svår situation då de ibland kan tvingas välja mellan konsult och kundföretag. Vilka är viktiga att prioritera och ta hänsyn till i situationen? De konsulter som de har ansvaret för eller kundföretaget som de har skyldigheter till? Denna situation kräver ett ledarskap som är flexibelt och anpassningsbart. Rosemary Stewart (1982) påpekar att man måste förstå denna flexibilitet, det vill säga ledarens valmöjligheter och krav, för att förstå vad de olika arbetsuppgifterna verkligen innehåller. Hon menar att det finns skillnader mellan ledare och att det inte går att generalisera ledarens arbetsuppgifter och beteenden då de val, krav och begränsningar de ställs inför kan vara mycket olika (Olofsdotter 2006). Höga nivåer av prestationer kräver också ofta en tillit till ledaren. Medarbetarna behöver känna en positivitet till deras ledare och denna kan i sin tur leda till mer effektiva prestationer (Bartram & Casimir 2007).

2.1.1 Distansledarskapet

Men vad är det som särskiljer konsultchefer och deras arbete från andra typer ledare? När konsulter från ett bemanningsföretag hyrs in till ett kundföretag fördelas de olika ansvarsområdena mellan ledare inom kund- respektive bemanningsföretaget. Ledare inom bemanningsföretag är bl.a. ansvariga för att fördela ut arbetskraften, hanterar sjukfrånvaro, löneutbetalningar och hitta lämpliga ersättare vid sjukdom. Ledare inom de olika kundföretagen ansvarar för det arbete som faktiskt utförs av konsulten på plats och ansvarar för utvärdering utav arbetet. Ansvarsfördelningen mellan kundföretag och bemanningsföretag, och en komplex situation där konsulterna ofta byter arbetsplats, gör ärenden som kräver en dialog mellan bemanningsföretag och de enskilda konsulterna svåra att hantera (Olofsdotter 2006).

Det som främst skiljer konsultchefen från andra chefer är det fysiska avståndet; *distans ledarskapet*. Genom detta avstånd har de en bristande insyn i vad som egentligen pågår på arbetsplatsen, hur arbetet blir utfört och om konsulten sköter sitt jobb bra. Konsultchefen har ansvaret för konsulternas arbetsmiljö, arbetsvillkor och har det övergripande personalansvaret trots att detta måste ske på distans. Problematiken här är att konsultchefen har, likt andra chefer, till uppgift att planera och organisera att ett visst arbete blir utfört, men skillnaden är att de står utanför den direkta möjligheten att påverka arbetets resultat (Olofsdotter 2006).

2.1.2 Konsultchefens ansvar

I en artikel av Marques (2011) konstaterar författaren att bristen på mening och tillhörighet är två av de största problem hos anställda på tillfälliga arbetsplatser och att dessa ofta går hand i hand. Att hitta mening i sitt arbete har ofta ett samband med atmosfären och känslan på arbetsplatsen som i sin tur ofta beror på relationen till chefen och kollegor. På en arbetsplats där det finns en större känsla av samhörighet finns också mindre missnöjdhet även om arbetet i sig inte är så tillfredställande och inspirerande. Meningsfullhet är en stark form av motivation, denna kan vara kraftfull nog att få en medarbetare engagerad i arbetet (Sisley 2010). De utyrda konsulterna har en social situation som kännetecknas av en oregelbunden kontakt med bemanningsföretaget. Konsultchefen blir därför den viktigaste länken mellan konsult och bemanningsföretag. Om denna kontakt brister på grund utav tidsbrist eller dåligt engagemang är risken för missnöje stor. Allt ansvar för konsultens känsla av mening och tillhörighet ligger då på kundföretaget istället för konsultchefen (Isaksson & Bellaagh 1999b).

Inflytande används effektivt om det skapas en känsla av uppdrag och mening bland de anställda (Isaac, Zerbe & Pitt 2001). Detta inflytande kommer från ledaren själv, inte organisationen som helhet. Därför är det viktigt att som konsultchef tänka på att göra saker tillsammans med de anställda istället för till dem. Detta leder till vikten av att bygga en relation med sina konsulter även vid ett ledarskap som sker på distans (Isaac, Zerbe & Pitt 2001). Forskning har visat att faktorer som påverkar människors arbetstrivsel och därigenom också deras motivation är omväxling, återkoppling och att kunna påverka arbetets utformning. Vidare har tydliga mål med arbetet och ledarskapet också har en stor betydelse. Både begreppet ledarskap och återkoppling får dock en annan innebörd när det talas om relationen mellan konsultchef och konsult. Den återkoppling och samhörighet konsulterna får kommer oftast från kundföretaget (Isaksson & Bellaagh 1999).

2.2 Motivation

De flesta är överens om att motivation är viktigt för att nå framgång. Men vad är egentligen motivation och vad kan vi göra för att öka en människas motivation? Motivation är ett stort och brett ämne som det forskats mycket om. Madsen (1968) skriver i sin bok *Motivation - drivkraften bakom våra handlingar*, att om vi vill påverka människors handlande måste vi göra det genom att först påverka deras motiv och vad de motiveras av. Motivation är en inre drivkraft, en vilja att åstadkomma någonting och göra bra ifrån sig (Boëthius & Ehdin 1993). Inom forskningslitteraturen talas det ofta om två olika sorters motivation; inre och yttre motivation.

Yttre motivation utgörs av konkreta faktorer i form av belöning och bestraffning, som exempelvis provision och befordran eller rädsla för avsked. Problematiken uppstår dock när man slutar att vifta med ”moroten” eftersom den uppbyggda motivationen då försvinner. Detta kan enligt författarna leda till en ond cirkel där belöningarna måste stiga i takt med förväntningarna och tillslut blir det inte hållbart. Den yttre motivationen kommer aldrig hitta en egen dynamik och måste alltid leta bekräftelse hos andra (Boëthius & Ehdin 1993).

Inre motivation är starkt förankrad i individen; vad jag själv finner meningsfullt, hur jag trivs med mitt arbete och mina arbetsuppgifter. Till nyckelfaktorerna hör till exempel utveckling, erkännande, relationer, ansvar och uppmärksamhet. Det finns tyvärr inga enkla eller universella metoder för att öka den anställdes inre motivation. Ledare kan dock erbjuda möjligheter att tillfredsställa de inre drivkrafter och behov som finns hos medarbetarna. Att hjälpa medarbetarna hitta vad som driver dem och en inre mening med vad de gör, blir därför en central ledarfråga enligt Boëthius & Ehdin (1993).

Tidigare forskningsteorier inom motivation är bland annat *Maslows behovstrappa* som beskriver vad som motiverar en människa. Modellen delar in de mänskliga behoven och placerar in dem på en skala där pyramidens bas utgör våra mest elementära behov. De översta stegen består av tillhörighets- och statusbehov medan mellanskiktet utgörs av behov av mer social karaktär som familj, vänner och relationer. Frederick Herzberg, utvecklade Maslows teorier i boken *The Motivation to Work* (1993). I boken beskrivs den så kallade *tvåfaktorsteorin* där Herzberg skiljer på motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Klassiska arbetsrelaterade faktorer som exempelvis arbetsledning, lön och miljö klassar han som hygienfaktorer. Det innebär att de reducerar missnöje men skapar varken tillfredställelse eller motivation. Motivationsfaktorerna, dit räknas till exempel erkännande, utvecklingsmöjligheter och ansvar, skapar däremot tillfredställelse och motivation men tar inte bort missnöje (Jacobsen & Thorsvik 2008).

2.2.1 Arbetsmotivation

Det finns många olika modeller som gör anspråk på att förklara begreppet arbetsmotivation och hur den uppkommer. Eftersom denna studie avser att undersöka motivation ur ett arbetsrelaterat sammanhang vill vi inte bara förklara motivation i allmänhet. Det blir istället nödvändigt att ge en definition av arbetsmotivation. Med arbetsmotivation menas enligt Pinder (2008) den energi och de drivkrafter som initierar arbetsrelaterat beteende, dess inriktning, intensitet och uthållighet. Begreppet innehåller individens förväntningar och preferenser samt vilka möjligheter de har att uppnå dessa. Det berör också vilka förväntningar individen har på sitt arbete och hur han eller hon uppskattar eller värderar dessa resultat (Flach 2006).

Arbetsmotivationsteorierna kan delas upp i två kategorier; process- och innehållsteorier. De flesta är innehållsteorier som betonar individens inre egenskaper så som behov och drivkrafter. Innehållsteorier beskriver främst *vad* som motiverar. Klassiska innehållsteorier som Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorteori har ett viktigt värde vid undersökningar av inre motivation men har begränsad användning vid studier av att motivera ur ett arbetsrelaterat perspektiv (Flach 2006). Processteorier kan däremot vara mer användbara ur ett organisationsperspektiv eftersom de inriktar sig på individens samspel med omgivningen. Processteorier gör därmed anspråk på att förklara *hur* ledare kan motivera. Arbetsmotivationens kognitiva aspekter, vad som bestämmer hur en individ uppfattar arbetsförhållanden, betonas av flera teoretiska modeller i området, och inte minst i expektansteorin (Flach 2006). I en artikel av Humphreys & Einstein (2004) förklaras arbetsmotivation som en process som sker i en organisatorisk miljö. Det främsta ramverket för att analysera denna typ av arbetsmotivation är expektansteorin som skapar ett större igenkännande mellan olika förväntansvariabler. Relationen mellan ansträngning och prestation hos en individ i en arbetssituation har enligt artikeln troligen ett samband med personliga perceptioner och förmågor. Då personens uppgifter är integrerade med personens beteende och det har blivit en del av personens identitet kan detta vara ett tecken på att motivation existerar (Briand 2009).

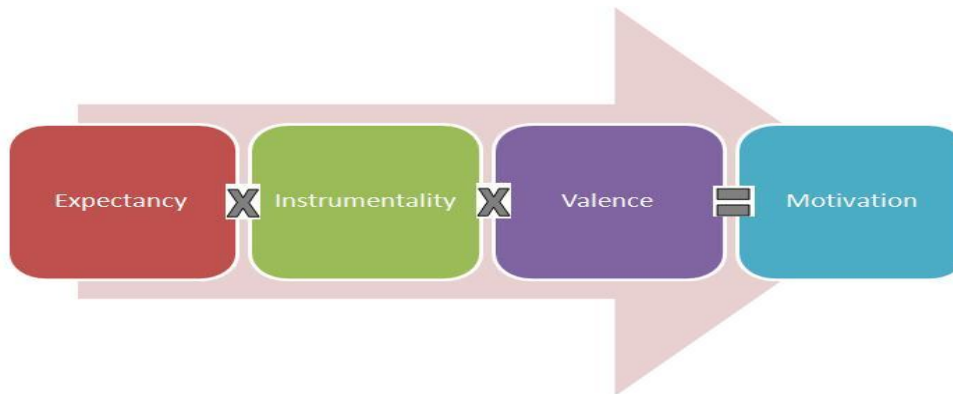
2.3 Expektansteorin

Expektansteorin formulerades ursprungligen av Victor Vroom (1964) och har senare delvis omarbetats. Denna teori har det mest övergripande perspektivet på arbetsmotivation och kan därför integrera med andra förekommande teorier (Flach 2006). Teorin beskriver hur arbetsmotivation kan uppstå och vad det är som bidrar till den. Dessutom försöker den förklara chefens eller ledarens roll i sammanhanget och hur denne kan bidra till en mer motiverande arbetsmiljö och motiverade medarbetare. Detta gör modellen extra användbar i syftet för denna studie. Isaac, Zerbe & Pitt (2001) poängterar vikten av att se ledarens roll som en del av medarbetarnas dagliga arbete på alla nivåer av organisationen och inte enbart fokusera på den högsta och främsta chefen inom företaget. Samma artikel talar för att en organisation kräver individer som är chefer men som också hanterar ett ledarskap på ett sätt som innebär att de har förmågan att skapa en relation med sina medarbetare. Ledarskap förklaras i artikeln som en förmåga att kunna skapa en motiverande arbetsmiljö som påverkar alla som kommer i kontakt med den.

Ett annat namn för expektansteorin är Vrooms VIE-teori. Namnet uppkom efter de tre kognitiva begreppen *valens*, *instrumentalitet* och *expektans* vilket visas i figur 1 nedan. *Valens* är den grad av yttre belöning samt inre belöning, som förutses med ett visst handlande (Flach 2006). Individen handlar, eller avstår från att handla, beroende på vad handlingen förväntas ge för konsekvenser och resultat. Här blir det därför viktigt för chefen att förstå vad det är som är viktigt för den anställde och vad han eller hon värdesätter (Flach 2006). Om valens sedan uppfylls bildas en motivation hos den anställde. *Instrumentalitet* behandlar kopplingen mellan prestation och belöning (Flach 2006). Den anställde behöver uppleva det som att den belöning som har utlovats verkligen kommer att infinna sig. Chefen har därmed ett ansvar, att stå för vad som utlovats och göra de anställda trygga i det löftet. *Expektans* innebär sambandet mellan ansträngning och prestation. En faktor som kan påverka prestationen är medarbetarnas tro och förväntningar på sig själva och vad de faktiskt klarar av att prestera. Chefen behöver därför förstå vilka redskap den anställde behöver för att kunna uppnå det önskade resultatet. Ansträngning, prestation och utfall utgår från individens

beteende. Det är beteendet i sig som styr ansträngningen, prestationen och utfallet (Leonard, Beauvais & Scholl 1999).

De tre faktorerna förklaras av begreppen *ansträngning*, *prestation*, *belöning* och *motivation* i figur 2. Modellen förklarar sambandet mellan individens ansträngning (expektans) som resulterar i en prestation (instrumentalitet). Denna prestation resulterar sedan i ett specifikt utfall eller belöning för individen (valens). Utfallet resulterar sedan i olika grad av motivation (Isaac, Zerbe & Pitt 2001).



Figur 1: Expektansmodell 1

(<http://ozgurzan.com/management/management-theories/theories-about-motivation/> Hämtad: 13-05-22 kl. 11.38)

Isaac, Zerbe & Pitt (2001) tydliggör begreppet *expektans* då de förklarar att människor anstränger sig när de tror att vissa nivåer av prestationer är möjliga. De tydliggör även begreppet *instrumentalitet* då prestations nivåer som utgörs av individen har ett samband med belöning. Det tredje och sista begreppet *valens* tydliggörs också då det efter en belöning framgår vilken effekt det gav till individen i fråga. Utifrån ett ledarperspektiv finns det vissa samband att ta hänsyn till med tanke på expektansmodellen, för att bättre förstå hur ett motivationsbehov uppstår och hur en ledare kan möta detta behov.

2.3.1 Expektans och sambandet mellan Ansträngning-Prestation

Det första sambandet handlar om att arbetet måste utgöra en rimligt utmanade uppgift för medarbetaren. Icke utmanade arbete leder till frustration, lite ansträngning och att den anställde blir uttråkad. Dock får uppdraget i sig inte vara för svårt utan det är upp till ledaren att hitta en balans som passar för just den individen. Ledaren måste uppmuntra initiativtagande, speciellt i uppdrag där det förekommer monotona och rutinmässiga arbetsuppgifter. För det andra måste ledaren ta hänsyn till medarbetarens förmåga och kompetens. Ledaren måste även känna till medarbetarens självkänsla och självförtroende när det kommer till att utträtta uppgiften. En ledare måste hjälpa till att utveckla detta så att ansträngningen blir desto större. En annan viktig egenskap hos en ledare är också att denne prioriterar att avsätta tid till att uppmuntra sina medarbetare för att åstadkomma en högre nivå av prestation (Isaac, Zerbe & Pitt 2001).

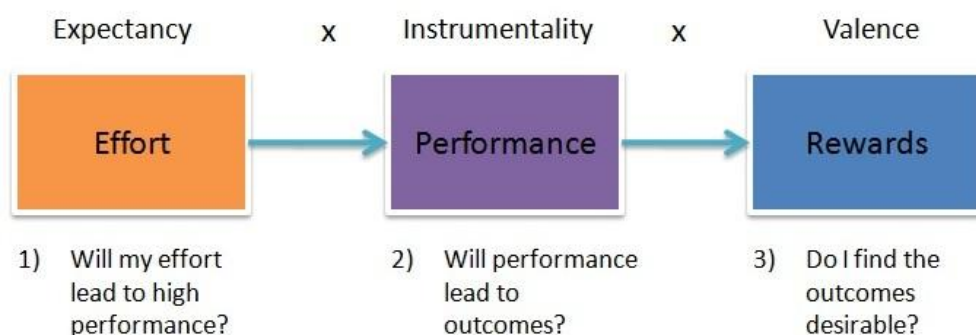
2.3.2 Instrumentalitet och sambandet mellan Prestation-Utfall/Belöning

I sambandet mellan prestation och belöning är det viktigt för medarbetaren att kunna lita på att ledaren ger det som har utlovats. I medarbetarens tänkande formas då en tyst belöning som driver en högre prestation och medarbetaren känner sig motiverad till att utföra det arbete som krävs. För ledarens del är det sedan viktigt att fullfölja det som utlovats till medarbetaren. Det är också viktigt för ledaren att skapa en förståelse hos medarbetaren så att denna är medveten om konsekvenserna för dennes agerande. Ledaren måste vara ärlig och ge klar feedback som inte ger upphov till några missförstånd och frågetecken (Isaac, Zerbe & Pitt 2001).

2.3.3 Valens och sambandet mellan Utfall/Belöning-Motivation

Något ledaren bör tänka på i sambandet mellan utfall, belöning och den motivation som individen upplever är att den är individuell. Utfallet eller belöningen för prestationen måste passa just den individen och ses ifrån ett perspektiv på individnivå där medarbetare värderar belöningen olika högt. Värt att nämna är också att trots att pengar och lön är en viktig yttre faktor för motivation finns även belöningar som inte kostar organisationen speciellt mycket pengar. Detta kan exempelvis vara ett "tack så mycket" eller övrigt respons och feedback eller en dag ledigt med betalt. Ledaren bör också ta hänsyn till medarbetarens intresse och dennes kort och långsiktiga mål.

Vroom menar att produkten av dess tre faktorer bildar en så kallad motivationskraft, en "force", som initierar personens handlande (Flach 2006). Expektansteorin är delvis kognitiv på så sätt att den betonar tankar, bedömningar och behov hos personen som blir motiverad. Eftersom upplevelsen av dessa faktorer är subjektiv betonar expektansteorin vikten av chefs roll för att få de anställda att uppleva sina villkor som gynnsamma och fördelaktiga. För en chef är det viktigt att se vilken av de tre delarna som inte är uppfylld för den anställda och därefter rikta sina insatser åt rätt håll för att kunna öka motivationen. För att känna motivation måste de anställda värdesätta belöningen, tro att deras prestation kommer att resultera i en belöning, samt känna att deras ansträngning kommer att ge ett lyckat utfall i resultat. Chefens betydelse för att de anställda skall uppleva dessa saker är därmed stor och avgörande. Det är alltså viktigt att konsultchefen tar hänsyn till dessa faktorer när denne arbetar för att öka motivationen hos sina konsulter. Expektansteorin har visat sig vara användbar och legitim då den förklarar vissa beteenden i arbetsrelaterade frågor (Isaac, Zerbe & Pitt 2001).



Figur 2. Expektansmodell 2

(<https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/4.+Expectancy+Theory> Hämtad: 13-05-22 kl. 11.31)

2.4 Vår analysmodell

Vår analysmodell är en tolkning av expektansteorin. Vi har valt att utforma den på detta sätt då vi i vår analysmodell fokuserar på tre viktiga frågeställningar som en konsultchef kan ha i åtanke för att kunna motivera sina konsulter. Expektansteorin beskriver sambanden mellan de olika faktorerna i modellen medan vår tolkning översätter sambandet till frågeställningar och konkreta faktorer som en konsultchef bör ta hänsyn till i sitt motivationsarbete.

| Expektansteorin | Vilka faktorer är viktiga för konsultchefen att ta hänsyn till? |
|---|--|
| Expektans | Vad bör prioriteras i relationen mellan konsult och konsultchef? |
| Teorin beskriver sambandet mellan ansträngning och prestation och vår tolkning av detta samband leder till följande frågeställning | <ul style="list-style-type: none"> • Rimliga och utmanade uppdrag • Hänsyn till förmåga och kompetens • Individuella utvecklingsplaner • Tid • Konsultchefens insikt i konsultens nivå av självförtroende |
| Instrumentalitet | Vad är viktigt för att konsulten skall känna sig uppskattad? |
| Teorin beskriver sambandet mellan prestation och belöning och vår tolkning av detta samband leder till följande frågeställning | <ul style="list-style-type: none"> • Att utlovade belöningar kommer • Ärlighet • Klar feedback på prestationer • Uppföljning |
| Valens | Vad värdesätter konsulten? |
| Teorin beskriver sambandet mellan utfall/belöning och motivation vilket leder till följande frågeställning | <ul style="list-style-type: none"> • Konsultens intressen och mål på kort och lång sikt • Individuell lönesättning • Individuella belöningar • Kompetensutveckling |

Figur 3: Analysmodell (egen bearbetning)

De tre frågeställningarna i analysmodellen är utformade på ett sätt så att de skall vara lätta och konkreta att använda i det dagliga arbetet. Utifrån denna analysmodell och de faktorer som framkommit utformar vi den intervjuguide som kommer att användas i samband med våra intervjuer av konsultcheferna.

2.5 Sammanfattning av referensram

Denna referensram har belyst de essentiella delarna av ett ledarskap på distans och de svårigheter som konsultchefsrollen kan innebära. I referensramen förklarades också begreppet arbetsmotivation som vidare ligger till grund för vår valda teori; expektansteorin. Expektansteorin redogör för hur arbetsmotivation kan uppstå och vad som menas med begreppen expektans, instrumentalitet och valens.

Expektans är en av de tre faktorer som enligt teorin behövs för att motivation skall uppnås. Expektans förklaras genom den ansträngning som leder till en prestation hos de anställda. Instrumentalitet förklaras genom att prestationen resulterar i ett utfall, ett arbete som blir gjort och som leder till någon slags belöning. Slutligen förklarar valens sambandet mellan utfallet och den belöningen som skall leda till motivation. Blev den anställde motiverad efter hans eller hennes ansträngning, prestation och belöning?

Utifrån dessa begrepp har vi sedan tolkat teorin och utformat vår egen analysmodell. Vi har också kommit fram till konkreta faktorer som en konsultchef kan tänka på när de arbetar med motivation. Vår modell består av tre frågeställningar som är en lättare tolkning av de tre begreppen expektans, instrumentalitet och valens. Det är sedan lättare för konsulchefen att arbeta med motivation då frågorna är utformade på så sätt att de skall vara lätta att komma ihåg och ha i åtanke i det dagliga arbetet.

3. Metod

I följande kapitel beskrivs vår valda metod, hur urval av företag och respondenter gått till och hur vi har gått tillväga för att samla in och bearbeta data för att besvara vårt syfte och forskningsfrågor. Vi har valt att presentera våra kandidater och företag i detta kapitel för att läsaren skall kunna se ett sammanhang mellan val av metod, tillvägagångssätt och slutligen företagen och dess respondenter. Detta kommer sedan att mynna ut i en text om för- och nackdelar med den valda metoden samt hur vi försökt öka validitet och reliabilitet i vår undersökning.

3.1 Val av metod

Syftet med denna studie är att undersöka hur konsultchefer på bästa sätt kan motivera sina konsulter i sitt dagliga arbete. Vi har valt att utgå från ett ledarskapsperspektiv av två olika anledningar. Detta val gjorde vi delvis då tidigare forskning redan gjorts utifrån konsultens perspektiv. Behovet av forskning inom valt område är därför större. Den andra anledningen är inriktningen på vår utbildning som fokuserar på ledarskapsfrågor.

Det är viktigt att studiens syfte stämmer överens med vår valda metod. Eftersom vi är intresserade att undersöka svårigheter och möjligheter med att motivera utlyrd personal i en specifik bransch på ett djupare plan, snarare än att analysera motivation i siffror, har vi valt att genomföra en kvalitativ studie för att kunna besvara syftet i denna uppsats.

3.1.1 Kvalitativa intervjuer

Den kvalitativa undersökningen ger en större grad av variation då den inkluderar språkliga analyser och hjälper oss förstå hur personer i studien upplever och tolkar en social verklighet (Bryman 2011). Kvalitativ forskning går ner på djupet i sina studieobjekt genom djupintervjuer. Det handlar om att skapa en djupare förståelse för bakomliggande orsaker till det ämne som studeras, till skillnad från kvantitativa studier som fokuserar mer på mätbara fenomen genom enkäter eller annan statistik (Bryman 2011). Detta är en av anledningarna till varför en kvalitativ metod har använts eftersom en undersökning som baserar sig på det mätbara inte kan gå på djupet på samma sätt. En annan anledning till varför vi valt att utgå från en kvalitativ metod är att den kvalitativa metoden ger utrymme för flexibilitet i intervjuer vilket kan göra den mer attraktiv och användbar för studiens syfte. En sådan intervju ger intervjuaren en stor mängd material och information som skall bearbetas, ur vilket socialt mönster, åsikter och intressanta skeenden går att urskilja (Bryman 2011).

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie där vi använder oss av en semistrukturerad intervju som metodredskap. Semistrukturerad intervjuform bygger på en intervjuguide som berör ett antal teman, men som ställer relativt öppna frågor, så att respondenten kan svara så onyanserat av forskaren som möjligt (Kvale 1997). Semistrukturerad intervju kan hjälpa oss att vara flexibla när det gäller intervjufrågor, eftersom ordningsföljden kan variera (Bryman 2001). Vi har också valt att använda ett hjälpmedel i form av diktafon under våra intervjuer.

3.2 Urval

För att komma i kontakt med konsultchefer började vi med att maila ut en presentation av oss själva och studiens syfte till 30 olika bemanningsföretag i väst Sverige. Urvalet som gjordes var att vi valde att kontakta de företag som vi först hittade kontaktuppgifter till. I mailet frågade vi dem också om de kunde tänka sig att ställa upp på en intervju på ca 60 minuter. Eftersom vår avsikt har varit att undersöka branschen generellt, och inte ett specifikt företag eller inriktning, valdes företag med en så stor spridning som möjligt och inte bara konsultföretag inriktade på en viss bransch. Vårt urval bestod därför av företag med en spridning på kvalifikationsgrad och branschinriktningar. Responsen var dock inte stor och många som svarade avböjde på grund av tidsbrist. Detta resulterade i att vi tillslut bara fick kontakt med fem konsultchefer som tackade jag till en intervju.

Redan vid första kontakten försäkrades att alla svar skulle komma att behandlas konfidentiellt. Därför är företagens och respondenternas namn dolda i uppsatsen. Detta upplevdes som lättande för respondenterna och ledde till en större benägenhet att ställa upp på intervju. Att försäkra respondenterna om att materialet behandlas konfidentiellt hjälpte dem även att öppna sig under intervjun. Inom ramen för denna studie har vi intervjuat fem konsultchefer från fem olika bemanningsföretag i Västsverige. De fem företag som undersökningens respondenter är konsultchefer på, presenteras översiktligt nedan.

I vårt urval valde vi också att inte ta med konsulterna själva i studien även fast detta hade varit intressant. Detta av flera olika anledningar. För det första så har studier om konsultens upplevda situation inom branschen redan studerats ett flertal gånger. För det andra så upplevde vi att tiden inte skulle räcka till att undersöka ämnet ur både konsultchefens och konsultens synvinkel. Och till sist så undersöker vi ämnet ur ett ledarskapsperspektiv då vi vill koppla den till vår utbildning inom management.

3.2.1 Företagsbeskrivning och presentation av respondenter

Konsultchef 1 arbetar på ett något mindre bemanningsföretag med tjugo internerställda. Hon beskriver organisationen som platt. I organisationen finns tre tydliga affärsområden; bygg & anläggning, logistik & industri samt kontor & ekonomi. Hon har varit aktiv konsultchef i drygt ett år och har en högskoleutbildning i arbetsvetenskap. Tidigare arbetserfarenheter har hon också, dock inte som konsultchef. I hennes arbetssituation idag arbetar hon med både kollektivsidan och tjänstemannasidan.

Konsultchef 2 beskriver företaget som ganska platt där det är ok att ta egna beslut även fast att hon tyckte det var svårt att våga göra det i början när hon började arbeta som konsultchef då hon fortfarande var ny och osäker. Även fast det finns respekt för chefer och varandra på företaget så finns även möjligheten att ta egna beslut. Hon beskriver relationerna i organisationen som nära och att hon har en bra relation med sin chef. Företaget arbetar både med kollektivanställda och med tjänstemän. Konsultchef 2 arbetar främst med kollektivanställda som finns inom lager, logistik och produktion. Hon har för övrigt en 3-årig högskoleutbildning inom person och organisationsfrågor.

Konsultchef 3 arbetar på ett bemanningsföretag med runt sjutton internerställda på fyra olika kontor i Sverige. Även hon beskriver organisationen som platt då inga "mellanled" existerar. I företaget ingår också, förutom konsultchefstjänsterna, även några specialiserade tjänster som är mer kundfokuserade. Hon beskriver sin arbetssituation som "våldigt nära verkligheten".

Aktiv konsultchef har hon varit i cirka tio år och startade sin karriär på ett större bemanningsföretag. På detta företag har hon varit i drygt sex månader. Utbildning har hon inom medie-och kommunikationsvetenskap på högskolenivå.

Konsultchef 4 har arbetat på företaget sedan 2006. Han var tidigare chef för rekryteringsavdelningen på detta företag och nyligen blev han VD för företaget. Han har en 25 år lång branscherfarenhet och är från början utbildad civilekonom. Organisationen bygger mycket på både försäljning och inhyrning och rekrytering mot tjänstemanna- och kollektivsidan. De flesta som arbetar som konsulter i detta företag har en lång och gedigen utbildning, erfarenhet och kompetens. Inom företaget arbetar det idag ca tio personer på olika kontor i Sverige.

Konsultchef 5 arbetar på ett litet bemanningsföretag med sammanlagt sex anställda på olika kontor i Västsverige. De har funnits på marknaden sedan 1984. Organisationen är enligt henne väldigt platt och det finns inga led av beslut utan alla arbetar väldigt fritt under ansvar. Företaget har två fokusområden, ett på rekrytering och ett fokus på coaching. Konsultchef är ett begrepp inte gärna inte använder, istället använder hon sig av senior rekryteringskonsult. Hon har tidigare arbetat inom branschen i tio år och innan dess har hon haft en rad olika tjänster.

3.3 Insamling av empiriskt material

3.3.1 Intervjuguide

Intervjuguidens utformning grundar sig på vår analysmodell och begreppen expektans, instrumentalitet och valens. Förslag på intervjufrågor togs fram utifrån våra tre frågeställningar i analysmodellen och syftet var att de skulle vara så öppna som möjligt för att möjliggöra ett öppet samtal med respondenterna. Vi valde att strukturera intervjun kring tre teman för att kunna anpassa frågorna under intervjun och för att lättare kunna analysera materialet efteråt. Alla våra intervjuer avslutades med en öppen fråga där respondenterna fick en möjlighet att förtydliga eller lägga till något som tagits upp under vår intervju. De fick också en möjlighet att lägga till något nytt som de ansåg som viktigt när vi talade om motivation inom bemanningsbranschen. Se bilaga 1 för våra intervjufrågor.

3.3.2 Intervjuer

Innan intervjun genomfördes informerades vi respondenten om att vår studie behandlar ämnet motivation och specifikt hur de som konsultchefer kan arbeta för att öka motivationen hos de anställda. De blev också informerades om att intervjun uppskattningsvis skulle ta en timme, men att tid och frågor till stor del skulle avgöras av deras svar och hur mycket de hade att berätta. Vi påminde dem också om konfidentialiteten så att de skulle känna sig trygga under intervjutillfället. Detta för att få ett så öppet och avslappnat samtal som möjligt. Enligt deras önskemål utfördes tre av intervjuerna på konsultchefens arbetsplats och två stycken genomfördes på ett lokalt café.

För att få ett avslappnat samtal valde vi också att spela in varje intervju med en diktafon. Detta gjorde att vi båda kunde fokusera på respondenten under hela intervjun och ställa viktiga följdfrågor. Alla våra intervjuer genomfördes på olika dagar vilket gav oss tid att reflektera över resultatet och genomförandet av intervjun. Vår första intervju upplevdes som innehållsrik och avslappnad, varför vi valde att fortsätta med alla intervjuer på samma sätt.

Efter varje intervju valde vi att diskutera igenom vår upplevelse av den för att få med viktig fakta som inte fastande på vår diktafon, exempelvis stämningen och vår upplevelse av intervjun.

3.4 Analysmetod

Vid analys av vårt insamlade material har vi använt oss av en kvalitativ analysmetod. Teorier om motivation har studerats på förhand men våra intervjuer har hållits öppna för att andra aspekter skulle ha en möjlighet att komma fram ur våra samtal med konsultcheferna. Efter våra intervjuer lyssnade vi igenom dem och kategoriserade dem efter innehåll i flera olika steg. Från dessa valde vi ut fem större teman som upplevdes som viktigast utifrån vår teori och studiens syfte. Utifrån dessa fem teman valde vi sedan ut underkategorier som visade på de mest framträdande faktorerna ur motivationssynpunkt. Vid analysen utgick vi sedan från våra tre frågeställningar i den teoretiska modellen. Vi tog också där fram underkategorier som vi ansåg som viktigast för studiens syfte och för att kunna besvara våra frågeställningar.

3.5 Metodreflektion

3.5.1 För-och nackdelar med kvalitativ metod

Kvalitativ forskning kan ofta vara svårt att replikera och generalisera. Detta då undersökningen oftast är beroende på av forskarens egen uppfinningsrikedom och då det sällan förekommer några accepterade tillgångsångsätt (Bryman 2011). Kritiker till den kvalitativa forskningen menar på att ett eller två fall inte kan vara representativa för samtliga fall (Bryman 2011). I en kvalitativ studie är det också högst sannolikt att forskarens egenskaper såsom ålder, kön och personlighet påverkar respondenterna (Bryman 2011), vilket kan medföra ett att respondenterna svarar efter vad de tror att forskaren behöver och vill veta. Då den kvalitativa forskningen berör studieobjektet mer på djupet skapar den därför större förståelse för bakomliggande orsaker till ämnet (Bryman 2011) och detta kan i sin tur ses som en fördel gentemot den kvantitativa forskningen. Då språket som fenomen förekommer till största del i den kvalitativa forskningen får undersökningen oftast en stor bredd och variation (Bryman 2011), vilket är ännu en fördel med den kvalitativa forskningen.

3.5.2 Att öka reliabilitet och validitet i vår undersökning

Det förs en diskussion huruvida reliabilitet och validitet är relevanta för den kvalitativa undersökningen då begreppen främst utgör viktiga kriterier för kvantitativa forskare (Bryman 2011). Dock finns olika strategier för att bättra på reliabiliteten och validiteten i en kvalitativ undersökning. För en ökad *extern reliabilitet* har vi valt att utföra intervjuer på flera liknande företag då vi replikerar undersökningen och gör den om igen fast på olika företag. För att styrka vår *interna reliabilitet* bestämde vi att vår insamlade data skulle tolkas utifrån en kvalitativ analysmetod. Intern och extern validitet har vi stärkt genom att intervjua respondenter från mer än ett och samma företag. Detta gör att den externa validiteten stärks då utsträckningen i vilken resultaten kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer ökar (Bryman 2011).

4 Konsultcheferna berättar

I detta kapitel redogörs för undersökningens resultat utifrån de viktigaste teman som framkom under våra intervjuer där konsultcheferna fick berätta om sina möjligheter att motivera konsulter. Kapitlet utgår från fem olika teman; konsultchefens roll, konsultens situation, kommunikation, utvecklingsmöjligheter & belöning och engagemang från konsultchefen.

4.1 Konsultchefens roll

I följande avsnitt kommer vi utifrån våra gjorda intervjuer förklara konsultchefens roll på ett bemanningsföretag. Hur de ser på deras komplexa ledarskapssituation, de flertalen arbetsuppgifter de står inför och hur de får sitt dagliga arbete med konsulten att fungera till en väletablerad relation. Här diskuteras också konsultchefens roll gentemot kundföretaget.

4.1.1 "Bemanningsföretag skiljer sig mycket från andra vanliga företag"

Vi bad konsultcheferna dela med sig av sin arbetssituation och vilka arbetsuppgifter som hör till yrket konsultchef. Respondenterna berättade att de hade väldigt många uppgifter och konsultchef 3 menade på att det kunde vara mellan tre till fyra tusen olika arbetsuppgifter enligt en undersökning hon läst tidigare. Deras arbetsuppgifter rör allt från att skapa en kravprofil tillsammans med kunden, nykundsbearbetning, annonsering, urval av cv:n, intervjuer, anställning, uppföljning och allt arbete som kommer efter en anställning såsom lönehantering och uppsägningar. Konsultchef 3 nämner också att en del av hennes arbetsuppgifter även rör motivation gentemot konsulterna, hon nämner dock inte hur. Samtliga konsultcheferna poängterar att de har det övergripande personalansvaret och konsultchef 4 förklarar också att det är ett stort skäl till varför företag anställer bemanningsföretag.

"De vill slippa personalansvar" (Konsultchef 4)

Konsultchef 2 förklarar i sin tur att det är bekvämare att ha inhyrd personal som de inte behöver varsla och tar hellre den kostnad som inhyrda konsulter innebär.

Konsultchefernas ledarskapsrelation gentemot konsulterna skiljer sig en aning. Konsultchef 3 anser att kontakten med konsulterna beror mycket på storleken på bemanningsföretaget. Detta kunde hon anta då hon tidigare arbetat på ett större bemanningsföretag och märkte tydliga skillnader. Antalet konsulter och medarbetare hon hade ansvar över då var betydligt fler i det större företaget. Några utav de tillfrågade konsultcheferna har alla sina konsulter samlade på ett företag medan andra har flera utspridda över ett flertal olika kundföretag. Det varierar i antalet konsulter men de flesta har mellan 20 och 40 konsulter som de bär ansvar över.

Konsultchef 1 förklarar en konsultchefs komplexa situation då de förutom relationen till konsulterna även måste ta hänsyn till deras kunder där konsulten skall arbeta. Här skiljer sig bemanningsföretag ifrån vanliga företag, förklarar hon. Hon berättar att i frågor som rör både konsulten och kunden måste det alltid ske en förhandling där hon är förmedlaren mellan dessa båda. Hänsyn måste visas till båda, då båda är lika viktiga för henne. I rollen som konsultchef ingår då att ha en relation med dessa båda parter. Trots detta ser de flesta respondenterna inte

några problem och större utmaningar med att ha medarbetare på andra företag. Konsultchef 3 poängterade dock att:

”Man får inte alltid ett ansikte på dem, det blir ganska anonymt och ibland har jag känt att jag och medarbetarna inte har någon relation vilket då gör det svårt att ta tag i de positiva och negativa sakerna” (Konsultchef 3)

Distansledarskap anser inte konsultchef 2 stämma in på hennes sätt att arbeta. Hon ser inte alls situationen som extra svårt att hantera, dock har hon fördelen att alla hennes konsulter är på ett och samma företag.

“Vi upplever inte relationen som ett en distansrelation och jag tror att konsulterna känner att vi har en nära relation till varandra” (Konsultchef 2)

4.1.2 Alltid finnas nära kunden och konsulterna?

Företag 2 försöker jobba efter mottot att *”alltid finnas nära kunden och konsulterna”*. Det är det viktigaste. De försöker att inte bara ha en professionell relation till kund och konsult utan att också bygga upp en vänskapsrelation. De umgås, har afterwork ihop och upplever därför inte direkt någon distans dem emellan. Konsultchef 2 träffar alla sina konsulter nästan varje dag och de kan alltid nå henne via mail och telefon. Hon tror att många idag är vana vid hur bemanningsbranschen fungerar och vet att det finns två chefer. Sedan tror hon att det spelar en stor roll att de är ett mindre bemanningsföretag. Då är det lättare att forma nära relationer till kunder och konsulter vilket förhindrar ett distanserat förhållande till konsulterna eller ett distans ledarskap.

Konsultchef 1 berättar hon att hon har regelbundna besök hos konsulterna på respektive arbetsplats en gång i veckan. Huvudsakliga syftet med detta besök är främst att visa att hon är tillgänglig som chef och i vissa fall uppkommer också en del frågor som behövs ta itu med på plats. Även konsultchef 3 försöker besöka sina konsulter en gång i veckan och stämma av läget på arbetsplatsen och om det är några frågor som uppkommit. Konsultchef 3 nämner också att i sin kontakt med konsulterna gäller det att visa förtroende och omtanke. Hon berättar att hon som konsultchef ibland måste göra något mer än vad konsulten förväntar sig, detta kan vara att följa upp en sjukanmälan genom att ringa konsulten och fråga hur han eller hon mår.

Konsultchef 4 poängterar att det är lika viktigt att göra sig välbekant med de arbetande på kundföretaget även om han är där främst för konsultens skull. Detta menar han på skapar en bättre relation till kundföretaget. Han försöker besöka sina konsulter var fjortonde dag, utöver detta hörs de via mejl och telefon. I frågan om han finner relationen mellan honom och konsulterna svarar han att han inte ser några svårigheter alls. Han berättar att i och med att han funnits med från början då konsulten ansökte om tjänsten menar han på att deras relation är så pass bra.

Enligt konsultchef 5 är kontakten med sina konsulter ingen utmaning och leder inte till någon problematik. Då frågan om hon upplever det svårt med att konsulterna är utspridda på olika företag, svarar hon följande:

“Det är jätte kul, det har jag inte ont av alls.” (Konsultchef 5)

Då företaget är så pass litet finns inga riktlinjer gällande uppföljning och kontakt med konsulterna, hon gör det ändå när hon känner att det finns tid.

“Jag har alltid telefonkontakt, minst två gånger i månaden, men man vill ju inte ringa jätte ofta heller. Ibland bjuder jag ut dem på lunch också, det beror ju på hur långt uppdrag de har. Regelbundenhet, men inte varje vecka.”
(Konsultchef 5)

4.1.3 Vem är arbetsgivare nummer 1?

Konsultchef 1 tycker att konsulterna ibland har svårt för att se bemanningsföretaget som arbetsgivare nummer ett och anser också att frånvaron från sina konsulter är en nackdel. I dagsläget finns inom företag 1 inte några direkta direktiv för regelbundna besök, rutiner eller uppföljning av konsulterna, dock är detta något konsultchef 1 har försökt få fram till ledningsgruppen då hon tycker att det är en bristande del i deras verksamhet.

Konsultchef 2 tror att många idag är vana vid hur bemanningsbranschen fungerar och de anställda vet att de har två chefer och att de i sin tur vet hur de skiljer på dessa båda och vem de skall kontakta när det uppkommer frågor och problematiska situationer. Hon berättar att konsulterna också vet att företaget de arbetar för är kund till bemanningsföretaget och att “chefen” på denna arbetsplats istället kan få titeln som “gruppleddare” för att klargöra skillnaderna mellan cheferna. Konsultchef 4 berättar att hans konsulter känner en stor samhörighet med företaget de befinner sig på. Det känner sig inte exkluderade på något sätt. Tanken är också att de flesta av konsulterna skall bli överrekryterade vilket gör att alla parter fokuserar på att samhörigheten med kundföretaget skall bli så bra som möjligt. “*Konsulterna vet vilken deras arbetsgivare är*”, poängterar han.

Konsultchef 5 berättar att hennes konsulter inte har några svårigheter med att veta vilken som är deras chef och vilken de skall kontakta. Hon förklarar att det är information som hon går igenom tidigt med konsulten och det gäller att vara noga med att berätta hur situationen är och hur situationen kommer att bli.

4.2 Konsultens situation - att vara uthyrd

I detta stycke kommer vi, utifrån vad som framkommit under våra intervjuer med våra konsultchefer, beskriva den speciella arbetssituation som konsulten befinner sig i. Först beskrivs den sociala tillhörigheten och vikten av att konsulten känner en tillhörighet både med bemanningsföretaget men att de också får en samhörighet på det kundföretag där de är inhyrda. Vidare beskrivs olika motivationsfaktorer som konsultcheferna tror att konsulterna drivs av och om alla människor passar att arbeta som inhyrd konsult. Eller måste konsulten ha en viss personlighet för att fungera i dessa speciella förhållanden?

4.2.1 Den sociala tillhörigheten

Social tillhörighet innebär att konsulterna känner en samhörighet med sina kollegor både på det bemanningsföretag där de är anställda men också på kundföretaget. Det är konsultchefens ansvar gentemot konsulten att denne trivs och mår bra på sin arbetsplats. På samma sätt har konsultchefen tillsammans med kundföretaget ett gemensamt ansvar för att konsulten skall trivas på sin arbetsplats. Om konsulten inte trivs kan det komma att påverka arbetsprestationen negativt, vilket leder till både missnöjda kunder och konsultchefer. Under våra intervjuer framkom det att denna fråga är svår. Konsultchef 1 uttrycker detta då hon beskriver att hennes konsulter ofta glömmer att sjukanmäla sig till henne. Detta tror hon beror just på frånvaron och att hon inte syns lika ofta som den arbetsledare som finns på plats. På

hennes företag finns ännu inga inarbetade rutiner för återkoppling eller uppföljning, hon hör av sig till sina konsulter vid behov.

”De glömmer att sjukanmäla sig till mig, de glömmer att det är jag som är deras verkliga arbetsgivare.” (Konsultchef 1)

Konsultchef 1 upplever att hennes konsulter har en bra sammanhållning på deras respektive arbetsplatser, även fast de är inhyrda konsulter på kundföretaget. Konsultchef 4 försöker redan från start arbeta med målet att konsulterna skall få en bra relation med kundföretaget och känna sig som anställda av dem.

”Målet från början är att konsulten ska tas över av kunden och då är det också viktigt att de redan från början får en bra relation. Det är viktigt att kunna skapa de relationsbryggare som behövs för att konsulten ska känna sig hemma och kännas som en anställd direkt från start.” (Konsultchef 4)

Något annat som uttryckts under våra intervjuer är att konsulterna ibland kan känna mer samhörighet till kundföretaget än vad de gör till konsultföretaget. Detta i synnerhet när de är uthyrda under långa perioder.

“Konsulterna känner sig mest hemma hos kundföretaget eftersom deras mål oftast är att få en anställning hos kunden och de flesta uppdrag resulterar i det också.” (Konsultchef 1)

Därför är det enligt konsultchef 3 viktigt att vara ute och besöka konsulterna minst en gång i veckan för att påminna dem om var de är anställda och för att arbeta med relationen.

”Desto längre de är hos en kund och ju mindre de är hos oss desto mer känner de sig som kunden. Är det dessutom en tjänsteman har de heller inte vår logga på sig och då känner de sig ännu mer som kunden. Den enda gången de kontaktar oss då är om det t.ex. är något problem med lönen.” (Konsultchef 3)

Konsultchef 3 träffar alla sina konsulter en gång i veckan för att kolla av och se om det finns några problem eller frågor. Kontakten sker via telefon, mail, sms och Facebook beroende på målgrupp. De har också mindre utvecklingssamtal med vissa konsulter en gång i månaden. Alla konsultchefer uttrycker på olika sätt vikten av att ha en regelbunden relation med sina konsulter.

”Vi är noga med att ta vara på vår personal. De är ju vår viktigaste resurs och utan dem skulle vi inte ha något.” (Konsultchef 1)

Respondenterna uppger att det är vanligt inom branschen att anordna konsultaktiviteter för att öka samhörigheten. Några av konsultcheferna berättar att de på olika sätt arbetar med att konsulterna skall känna social tillhörighet till konsultföretaget där de är anställda. Det kan vara allt i från afterwork tillsammans till att anordna sommarfester där personalen serverar maten och istället betjänar konsulterna för att de skall känna sig uppskattade.

”Jag har försökt att anordna träffar, men det har varit svårt att pussla ihop. Alla har sitt liv och jobbar på olika tider.” Vi har bjudit med alla konsulter på hockey match. Men annars försöker jag bjuda på fika eller lunch med en och en men gruppvis har varit svårt.” (Konsultchef 1)

Detta nämnde också konsultchef 3 i vår intervju men hon tror ändå att det viktigaste för att stärka tillhörigheten med bemanningsföretaget och för att få en bra relation är att synas och vara ute hos sina konsulter regelbundet och ofta.

”Man kan ha sommarträffar, julträffar och skicka ut mail men jag tror på att vara ute hos kunden och synas för att hålla uppe relationen.” (Konsultchef 3)

4.2.2 Passar alla som konsult?

Det råder olika uppfattningar mellan de olika företagen om varför konsulter väljer att arbeta hos dem. Att arbeta som konsult kan både ses som en trygghet och som en otrygghet, en temporär plats eller en språngbräda för framtiden. Dessutom skiljer sig synen på om de arbetar som konsult för att de föredrar de villkoren eller om de gör det för att de inte ser något annat val.

”Det finns människor som inte vill ha en vanlig permanent anställning utan bara arbeta som konsult” De trivs bra med att hoppa runt och få lära sig nya saker hela tiden. Men sedan är motivation för andra att de verkligen vill ha en vanlig tillsvidareanställning och bara går vägen genom ett bemanningsföretag.” (Konsultchef 4)

Vi frågade alla våra respondenter om alla människor passar att arbeta som konsult. Svaret vi fick var ett gemensamt; nej. Genom att arbeta som konsult måste du enligt konsultcheferna vara extremt flexibel, du kan inte ha ett socialt liv, du vet inte när du kommer att jobba eller med vilka. Du skall inte ha problem med att inte ha chefen nära varje dag och det är viktigt som konsult att kunna lyfta telefonen både för att klaga och kunna skryta om dig själv.

”Det handlar om att man måste ha rätt egenskaper och det måste vara rätt i livet. Frågar man människor som arbetat för bemanningsföretag hur det var så var det antingen skit eller det bästa de har gjort i hela sitt liv.” (Konsultchef 3)

Konsultchef 1 lägger istället vikten på personligheten och om personen i fråga passar ihop med kunden och matchar dennes kravprofil.

”Vi har mest långa uppdrag, väldigt få då man är ambulerande. Därför söker vi oftast efter en specifik individ till det företaget och då är matchningen mot kundföretagets kravprofil det viktigaste inte om de passar som konsult eller ej.” (Konsultchef 1)

4.2.3 “Det är individer vi jobbar med och det är olika vad vi triggas av.”

Konsultchef 2 anser att motivation är viktigt för arbetsprestationen men hur den hittas och vad det är som avgör är väldigt individuellt och olika från person till person. Hon tycker det är svårt att veta hur konsulterna blir motiverade, vad de motiveras av, då de är på plats bara en liten stund. Motiveras de av vad hon gör, att hon finns där för dem, eller motiveras de bättre av sin gruppledare på kundföretaget? Hon tror dock att konsulterna motiveras av varandra eftersom de har en så pass bra stämning och sammanhållning på företaget.

Konsultchef 2 tror att hennes konsulter först och främst drivs och motiveras av lön, men det kan ju variera och se annorlunda ut om de exempelvis arbetar med tjänstesidan som kanske motiveras av andra saker. Hennes konsulter är oftast yngre personer som arbetar på lager, det är människor som vill vidare och som behöver pengar just nu. Sedan har hon också en konsult som är lite äldre som har en annan livssyn än de yngre och som då också motiveras av andra

saker. Det är alltså en tydlig skillnad på motivation när det gäller ålder och vart personen är i livet.

“De yngre motiveras av pengar medan de äldre är tacksamma att de får ha ett jobb och kan få jobba trots att de börjar närma sig pensionsålder.”
(Konsultchef 2)

Konsultchef 2 frågar ofta i anställningsintervjun vad som är personens drömjobb. Detta ger en antydning över målsättningar och vad som driver personen. Tyvärr med dagens arbetslöshet så säger hon att de flesta bara är glada att de får ett jobb och kan tjäna pengar. Ett annat vanligt svar är att de inte har ett specifikt drömyrke utan det viktigaste är att de kommer överens med sina kollegor och att det är en bra stämning på arbetsplatsen och då är det vänskapen och relationerna som motiverar och som gör att de stannar.

Konsultchef 3 sätter upp mål för sina konsulter *”för att de skall bli motiverade och för att de skall känna att denna anställning ger dem någonting.”* Detta gäller dock inte alla konsulter eftersom inte alla efterfrågar det och istället motiveras av andra saker. Konsultchef 3 försöker anpassa sig så mycket som möjligt efter personen och situationen.

“Sätter man upp mål för en person som inte blir motiverad av det kanske den personen blir sänkt av det istället och vissa kanske arbetar hos oss därför att de vill ha mål och vill utvecklas. Andra vill ha tips och idéer på vad de ska göra sedan, nästa steg i sin karriär och vill bara ha ett bollplank.”
(Konsultchef 4)

Enligt konsultchef 4 kan motivation skapas genom bl.a. trivsel, intressanta arbetsuppgifter och en möjlighet att gå vidare. Detta är något som konsultchef 4 frågar om vid en anställningsintervju för att få en bild av vad som driver och motiverar personen. Han poängterar att *”det är individer vi jobbar med och så olika vad vi triggas av.”* Därför är det viktigt som konsultchef att vara lyhörd för sina konsulter och skapa en relation med dem för att kunna motivera dem på rätt sätt.

4.3 Motivation genom kommunikation

I kommande stycke redogörs för kommunikationen mellan konsultchefen, konsulten och kundföretaget då kommunikationen enligt konsultcheferna kan påverka konsultens motivation i stor utsträckning. Först redogörs konsultchefernas upplevelser av distansledarskapet; komplexiteten med att ha arbetsgivaransvaret på distans och svårigheter att forma en relation med konsulten. Slutligen lyfts den problematik med tidsbrist som enligt konsultcheferna är vanlig inom branschen.

4.3.1 Distansledarskapet; en utmaning?

Alla fem konsultchefer talar om att kommunikation är en viktig del i att kunna motivera sina uthyrda konsulter. Konsultchef 1 förtydligar detta och säger att kommunikationen och relationen med konsulterna är nödvändig för att motivationen skall bibehållas. Hon säger:

”Vi har tagit över konsulter från andra företag och då har vi hört att de gärna vill se sin konsultchef oftare, och så säger de säkert om mig också.”(Konsultchef 1)

Samtidigt uttrycker konsultchef 1 att kommunikationen inte är viktig för själva jobbet i sig, de gör ofta sitt jobb ändå. Kommunikationen är nödvändig för att konsulterna skall känna en tillhörighet med kundföretaget, sin arbetsgivare och för att kunna utveckla en bra relation där de förstår varandra och på så sätt lättare kunna motiveras av konsultchefen.

Konsultchef 2 tror att det viktigaste är att de känner sig trygga i chef-konsult relationen och att de känner att hon alltid finns där och att de kan komma till henne med vad som helst. Hon säger att det blir inte så mycket av att "heja på" och motivera på det vanliga sättet, det blir mer gruppleadarens ansvar ute på företaget. Den distans som finns mellan henne och hennes konsulter försöker hon överbygga med de medel hon har men hon upplever ändå dess svårigheter.

"Distansen finns där utan att man tänker på den och den kan tyvärr vara svår att göra något åt." (Konsultchef 2)

Många av de konsultchefer vi intervjuat tänker inte på den distans som finns som ett jätte stort problem. Det svåraste kan vara att hålla relationen personlig med konsulterna och att det lätt blir ganska anonymt säger konsult 3. Hon har känt att hon och hennes konsulter inte har någon bra relation vilket då gör det svårt att arbeta konkret med både de positiva och negativa sakerna menar hon på.

"Jag upplever inga svårigheter med distansen. Jag vet inte om något annat och trivs med det, men man får inget ansikte på de och det blir ganska anonymt. Det är oftare bättre ju mindre företaget är, men ibland har jag känt att jag inte har någon relation med mina medarbetare. Jag upplever det inte som en utmaning att ha dem utspritt men det är nog för att jag alltid har jobbat så och är van." (Konsultchef 3)

Konsultchef 1 sammanfattar hela problematiken med distans ledarskapet då hon uttrycker en frustration över att inte veta hur mycket stöd och motivation hennes konsulter behöver då hon inte träffar dem så ofta.

"På ett sätt är det lätt att motivera, de blir ju jätte glada av att få ett jobb. Det svåra är att jag inte ser om de behöver mer motivation eller inte." (Konsultchef 1)

Respondenterna berättade att kommunikationen med både konsult och kundföretag till största del sköts via mejl och telefon men lyfte även fram vikten av att vara synlig ute på kundföretagen. Det kan handla om att de kommer ut till kundföretagen, pratar lite kort eller tar en lunch med konsulten. Hur mycket kontakt konsultchefen har med konsulterna beror delvis på om de ger uttryck för att behöva stöd eller hjälp. Konsultchef 4 som har mer högkvalificerade konsulter upplever inte distansen som något problem då de flesta av hans konsulter är äldre, mer erfarna och självgående. Eftersom det inte uppstår så mycket problem bland äldre erfarna konsulter som med de yngre oerfarna menar han att han inte heller behöver ha lika mycket kontakt med konsulterna. Samtidigt ger respondenterna uttryck för att de som konsultchefer har ett stort ansvar gentemot konsulterna för deras arbetssituation vilket innebär att de måste vara så insatta i konsultens uppdrag och arbetsmiljö. De måste kunna bedöma om konsulten och kundföretaget är på samma våglängd eller om det finns saker som behöver ventileras för att konsulten skall må bra och för att både konsult och kund skall bli nöjda.

4.3.2 ”Jag måste erkänna att ibland är jag för stressad för att motivera”

Konsultchef 4 berättade för oss att den största utmaningen med att motivera som konsultchef är att *”lära känna en person som jag inte träffar dagligen”*. Problematiken ligger i att få tiden att räcka till för att kunna bygga upp en personlig kontakt och att hitta de faktorer som är avgörande för motivationen så som samhörighet, förtroende, engagemang och att se individen. Hon talar om vikten av att hitta ett sätt att bygga den relationen på distans, att t.ex. ringa sin konsult någon gång varje vecka, utan någon speciell anledning, bara för att visa att hon bryr sig och att de är sedda. Konsultchef 2 erkänner dock att hon ibland är för stressad för att överhuvudtaget hinna motivera. Ibland hinner hon bara göra ett snabbt besök på kundföretaget för att hon har tio nya konsulter som hon måste hitta till morgondagen.

”Det är en svår situation, man vill gärna ge konsulten beröm för det de gör och säga till dem vad duktiga de är. Men det känns inte alltid ärligt då man inte är där så långa stunder och verkligen ser resultatet och vad de gör.”
(Konsultchef 2)

Konsultchef 1 poängterar att det borde finnas mer och tydligare rutiner kring kommunikation i bemanningsföretag idag efter som det hela tiden dyker upp annat som de måste göra. Hon tror att kommunikation och relationsbygge med konsulten inte är något som prioriteras vid tidsbrist.

”Problematiken är som sagt tidsbrist” (Konsultchef 1)

Konsultchef 3 visar genom ett exempel vikten av flexibilitet inom bemanningsbranschen och speciellt hos konsultcheferna. Hon berättar att det i vissa situationer kan vara svårt att motivera. Företaget hade en kund tidigare där hon hade 120 stycken konsulter på kollektivsidan som arbetade med plock och pack. De flesta visste vad de gav sig in på när de började arbeta men tröttnade efter ett tag. *”Vi märkte ganska tydligt att alla var jätte motiverade och tyckte det var kul när de började men att motivationen efter ett tag dalade hos de flesta.”* I denna situationen med en sådan stor grupp var det dels svårt att få en samhörighet när de var ute hos kunden hela tiden och dels svårt att hålla motivationen uppe.

”Det var svårt för mig som konsultchef att få en dialog med dem.”
(Konsultchef 3)

För att underlätta hanteringen av denna stora grupp av konsulter skapade hon en facebookgrupp för dem där de kunde ställa frågor om allt möjligt och hjälpa varandra med ex. samåkning.

”Det tog ner mig på deras nivå och helt plötsligt hade jag 120 gubbar som var jätte lätta att styra.” (Konsultchef 3)

4.4 Motivation genom utvecklingsmöjligheter och belöning

Hur ser konsultcheferna på att konsulterna motiveras genom utveckling och belöning? Tror de att det är en viktig motivationsfaktor? Har respondenterna några utvecklingsplaner, förmåner eller belöningar att erbjuda konsulterna som de kan triggas lite extra utav? Följande frågor diskuteras nedan.

4.4.1 “De måste känna att anställningen ger dem någonting”

Konsultchef 3 berättar att det finns riktlinjer för utvecklingssamtal i företaget. En gång i månaden brukar dessa samtal göras. Något hon själv väljer att kalla för “utvecklingssamtal light”. Hon förklarar att det är företaget som vill jobba med sina konsulter på detta sätt. I dessa samtal diskuteras medarbetarnas mål med deras anställning och detta görs för att motivera medarbetarna, förklarar konsultchef 3.

“De måste känna att anställningen ger dem någonting” (Konsultchef 3)

Det framkommer i intervjun med konsultchef 3 att alla inte efterfrågar ett utvecklingssamtal utan att hon har samtalet med några utvalda som efterfrågar det mer. Hon berättar också att vissa konsulter efterfrågar kompetensutveckling, i tillfällen då de trivs så bra i sin tjänst men att de eventuellt saknar en speciell kompetens och då diskuterar de tillsammans med kunden om det finns någon internutbildning som skulle kunna passa.

“Utvecklingssamtal är något som kundföretaget tar för givet att vi skall göra”
(Konsultchef 2)

Inom företag 2 råder i dagsläget både personalbrist internt och därför och tidsbrist vilket har resulterat i att konsultchef 2 inte hunnit med sina tänka utvecklingssamtal med konsulterna. Dock finns det riktlinjer inom företaget att dessa skall genomföras. Hon förklarar att det är viktigt att ha dessa samtalen då du får chansen att samtala med konsulterna ensamma om just deras situation. Kompetensutveckling är också en av som finns tillgängliga för konsulterna inom företag 2. Konsultchefen på detta företag anser att det är en fördel för dem och deras kunder med kompetent bemanningspersonal. Hon tror att detta kompetenssystem kan vara en stor motivationfaktor hos en del konsulter. När de då klättrat i kompetensstegen får de chansen att visa mer ansvar och eventuellt hjälpa till med att lära upp andra konsulter. Hon kan här märka att motivationen ökar. När ansvaret ökar brukar dessa konsulter i sin tur få ett ansvarstillägg som innebär något högre lön.

“Man kan tydligt se att konsulterna träder fram mer och vill visa sina kunskaper när de får något för det” (Konsultchef 2)

Konsultchef 1 berättar att det i dagsläget inte finns några rutiner för utvecklingssamtal på hennes företag men att hon har efterfrågat detta då hon saknar det i företaget. Kompetensutveckling är inte heller något de har fokus på utan att detta istället sker av kundföretaget där konsulten arbetar. Oftast sker även internutbildning ute hos kundföretaget där konsulten också får delta.

Kompetensutveckling är något företag 4 helt har lämnat över till kundföretaget där konsulten är anställd. Då det i detta företags fall oftast rör sig om långvariga anställningar är kompetensutveckling någon som kundföretaget oftast gör och är villiga att stå för.

Konsultchef 5 anser att utveckling är en viktig motivationsfaktor och främst om du jobbar som konsult. “Jag tror att alla människor drivs av att utvecklas”

Inom företag finns idag inga speciella kompetensutvecklingsverktyg utan känner konsulten att en utbildning krävs går detta oftast att ordna med ett samtal med kunden, då även de tjänar på konsultens kompetens.

4.4.2 “Det kan vara en stor motivation att komma in på arbetsmarknaden igen”

Tre månader efter anställning sker ett uppföljningssamtal, berättar konsultchef 4. Detta sker genom två sittningar, en med kandidaten och en med kunden. Detta gäller dock enbart långvariga rekryteringar och inte bemanningssituationer. Konsultchef 4 förklarar att de försöker hjälpa arbetssökande som under olika omständigheter har varit borta från arbetsmarknaden ett tag men som har stora erfarenheter bakom sig. De ser utvecklingsmöjligheter hos dem som de själva kanske inte ser. Dessa människor kanske inte söker karriärutveckling i större mån men att de vill utvecklas mer som personer och ta steget in på arbetsmarknaden igen. Att företag 4 stöttar dem kan i sig motivera dem att börja arbeta igen. Detta är en av de möjligheter företag 4 kan erbjuda vilket i sin tur leder till bra kund- och konsultrelationer.

”Det kan vara en stor motivation att komma in på arbetsmarknaden igen.” (Konsultchef 4)

När det kommer till frågor om belöningsystem svarar alla respondenterna att det inte finns något sådant system. Några utav dem nämner dock att de har andra typer av förmåner för konsulterna såsom friskvårdsbidrag, företagshälsovård och anordnade tillställningar. Företag 4 har även “tipspeng” då konsulterna som redan är anställda hos företag 4 får någon form av bonus om de har någon i deras bekantskapskrets som är kompetent och söker arbete och som i sin tur blir anställd. Detta kan för vissa vara en motivationsfaktor förklarar konsultchef 4.

4.4.3 “Motivation bygger på att man skall ha rätt betalt”

Konsultchef 2 nämner att alla bemanningsföretag skall gå efter ett så kallat “GFL” som står för genomsnittsförtjänstlöneläge vilket innebär att konsulterna som blir anställd på företag A skall ha lön som representerar genomsnitt av de arbetande på företag A. Konsultchef 4 är noga med att påpeka att konsulten inte skall känna sig utnyttjad. Han anser att motivation bygger på att få rätt betalt. Företag 4 har därför GFL som alla andra bemanningsföretag men på vissa tjänster existerar även individuell lönesättning då vissa tjänster kräver högre kompetens och erfarenhet.

4.5 Motivation genom engagemang från konsultchefen

Vad gör du för att motivera konsulten i ditt dagliga arbete? Detta var en av våra fokusfrågor under intervjuerna. Tillsammans nämnde respondenterna viktiga ledord som de alla ansåg var viktigast i deras arbete med att motivera sina konsulter. Nedan följer deras respons på detta.

4.5.1 “En bärare av deras framtida möjligheter på företaget”

Konsultcheferna är väldigt eniga om att det krävs en del från deras sida för att motivationen skall finnas där. Några ledande ord som nämns i våra intervjuer är; trygghet, förtroende, ärlighet, omtänksamhet, tillgänglighet och engagemang. Respondenterna nämner dessa begrepp när de berättar om hur de kan göra för att motivera sina konsulter. Konsultchef 2 poängterar att hon är vaksam med att säga att konsulterna gör ett bra jobb då det inte är hon som träffar dem åtta timmar om dagen. Hon förklarar att det för henne att känns falsk gentemot konsulterna. Istället använder hon andra egenskaper hos sig själv för att konsulterna skall känna sig motiverade.

“Det som jag kan göra för att motivera dem, är att finnas där och vara mottaglig för vad de känner och vad de tycker” (Konsultchef 2)

Att stötta konsulterna i deras vardag och på deras arbetsplats är en stor del i arbetet att motivera konsulterna anser konsultchef 4. Det gäller att finnas där som ett stöd, förklarar han. Han är väldigt mån om att konsulterna skall må och prestera bra och ser på deras relation som långvarig oavsett hur länge de är anställda hos företaget.

“Vi är ju en bärare av deras framtida möjligheter på företaget.” (Konsultchef4)

Med detta citat menar konsultchef 4 att ett förtroende till medarbetarna som i sin tur bidrar till lojala medarbetare gör att de vill fortsätta utvecklas inom företaget och strävar efter möjligheter och utmaningar. Det är sedan konsultchefen som har chansen att bidra med nya möjligheter och utmaningar till konsulten. Konsultchef 3 anser att förtroende har ett samband med motivation. Hon förklarar att det är viktigt att konsulterna känner förtroende för henne och att de inte känner sig begränsade när det gäller att ta kontakt med henne.

“Förtroende hänger ihop med motivation. Förståelse ger förtroende, att jag förstår dem i deras situation och inte ger dem dåligt samvete. Att de vet att jag står på deras sida och inte på kundens.” (Konsultchef 3)

Konsultchef 1 försöker motivera sina konsulter genom att uppmuntra dem och fortsätta vårda relationen med konsulten även fast anställningen hos dem tagit slut. De försöker också så gott det går hjälpa konsulten hitta ett nytt jobb.

”Detta uppskattas mycket av konsulterna, att man ser alla som individer och inte som en stor hög, även fast tiden inte räcker till att lära känna alla.” (Konsultchef 1)

Konsultchef 5 motiverar sina konsulter genom att uppmuntra dem och hjälpa dem inse hur viktig deras roll är och hur viktiga de är för både bemanningsföretaget och kundföretaget. Hon anser att det är viktigt att konsulten känner sig stolt över det arbete de gör och känner sig uppskattade.

“Det är väldigt viktigt att konsulten förstår hur viktig deras roll är. När konsulten åker ut till ett företag finns det ett akut behov, oavsett om det är ett vikariat eller en fast tjänst. Konsulten har en extremt viktig roll som de ska känna sig stolt över och de ska känna sig behövda.” (Konsultchef 5)

I intervjuerna framkom det också att för att kunna motivera krävs det ärlighet och öppenhet ifrån konsultchefen. Flertalet av konsultcheferna är nogna med att redan från intervjutillfället med de blivande konsulterna, vara ärliga. Vara ärliga om anställningen, vad arbetet innebär, vad som kommer att krävas utav dem. De anser att om de gör detta så lägger de en bra grund inför konsulternas förväntningar och konsultchefen märker på så sätt motivationsstyrkan hos konsulten och om de är lämpliga för att arbeta på ett bemanningsföretag.

4.6 Sammanfattning av empiri

I detta kapitel har vi sammanställt alla intervjuer och fokuserat på fem huvudteman. Dessa ämnen är de som har diskuterats flitigast i våra intervjuer och som kommer ligga till grund för analysen. Det har i detta kapitel diskuterats hur konsultchefen arbetar med ett distansledarskap, vad som krävs av en konsult och hur konsultchefer arbetar med motivation i dagligt arbete.

Det framkommer tydligt att respondenterna själva anser att de har en stor roll i att motivera sina medarbetare. Det är dock individuellt vad konsulterna motiveras av men att konsultcheferna i många lägen är bra på att läsa av dessa faktorer så att de sedan kan trycka lite extra på dessa.

Det framkommer dock i intervjuerna att fokus saknas på att öka motivationen hos konsulterna. De flesta konsultcheferna tro sig veta att konsulterna är tillräckligt motiverade och att det bara i få enstaka fall händer något som rubbar deras motivation. Därför är arbetet med att motivera en relativt liten del av deras dagliga arbete, eller så motiverar de konsulterna utan att direkt tänka på att det faktiskt är det de gör.

5. Analys och diskussion

I följande kapitel analyseras empirin med hjälp av referensramen. Analysens struktur bygger på de tre huvudfrågorna i vår analysmodell. De mest framträdande resultaten från undersökningen ställs i relation till tidigare forskning. Dessa tre huvudfrågor behandlar också sambanden mellan expektans, instrumentalitet och valens som utgör grunden i expektansteorin.

5.1 Vad bör prioriteras i relationen mellan konsult och konsultchef?

5.1.1. Bygga en bra relation

Marques (2011) konstaterar i sin artikel att de två största problemen hos anställda på tillfälliga arbetsplatser är att de saknar mening och tillhörighet. Vår undersökning har visat att så inte är fallet i våra tillfrågade företag. Konsultcheferna poängterar att gemenskapen är stor mellan konsulten och kundföretaget. De utesluts inte från aktiviteter, utbildningar eller övriga sysslor och de beskrivs ha samma möjligheter som de övriga anställda på företaget. Men även relationen mellan konsult och arbetsgivare är en väl fungerande del enligt konsultcheferna. Konsultcheferna förklarar att konsulterna är väl medvetna om vem som är deras chef och att det där inte sker några missförstånd. Aktiviteter som skall stärka tillhörigheten gentemot bemanningsföretaget finns också och konsultcheferna är noga med att detta skall vara en del av deras anställning på bemanningsföretaget. Dock belyser Issac, Zerbe & Pitt (2001) att inflytande till att skapa mening måste komma ifrån ledaren själv, och inte från organisationen som helhet.

Expektans klarlägger vikten av en bra relation parter emellan. Expektans visar också på hur viktigt det är för ledaren att känna sin konsult, dennes självkänsla och självförtroende när det kommer till arbetssammanhang. Är konsultchefen medveten om konsultens självförtroende i arbetet, skapas på så sätt en förståelse för den förväntande ansträngningen hos konsulten. Detta bidrar i sin tur till att ansträngningen och prestationen blir så hög som möjligt då arbetsuppgifterna hålls inom ramen för det konsulten klarar av. Detta är sambandet mellan ansträngning och prestation. Det självförtroende och det motivationsengagemang som konsulterna visar syns redan vid intervjutillfället förklarar konsultcheferna. Därefter är det konsultcheferna som har möjligheten att stärka denna ytterligare vid en eventuell anställning. Arbetet med att öka konsultens självförtroende sker oftast i början då konsulten blir presenterad för kundföretaget och där konsulten kan bli blyg. Konsultcheferna träder då fram och belyser de egenskaper som de redan har sett hos konsulten vid intervjun. På så sätt stärks det självförtroende konsulten redan har visat. Enligt expektansmodellen bör ett stort fokus vara på att utveckla och stärka detta självförtroende och självkänsla så att ansträngningen från konsultens sida blir större. Enligt vår studie är därför bristen på utvecklingssamtal och måluppföljning något som samtliga företag kan se över. Det kan behövas en kontinuerlig uppföljning för att konsultchefens skall kunna se mönster i konsultens självförtroende och självkänsla och inte enbart fokusera på detta i början av deras anställning. I detta fall förklarar samtliga konsultchefer att det är tiden som inte räcker till.

5.1.2. Kommunikation

En annan väsentlig faktor för expektans är att avsätta tid till medarbetaren. Det gäller att uppmuntra initiativtagande, och då speciellt när arbetsuppgifterna är rutinmässiga (Isaac, Zerbe & Pitt 2001). Marques (2011) hävdar i sin undersökning att konsultchefen är den

viktigaste länken mellan konsult och bemanningsföretag. Om denna kontakt brister på grund av tidsbrist eller dåligt engagemang är risken för missnöje stort. Då det inte förekom några direkta riktlinjer för besök, utvecklingssamtal och måluppföljning på de studerade företagen kan denna essentiella del av expektans inte uppfyllas helt. Att avsätta tid till var och en av konsulterna verkar vara en upprepande svaghet hos våra företag. Våra respondenter hävdade dock att initiativtagande och uppmuntrande fungerar väl trots brist på sammanhängande besök eller samtal. Konsultcheferna förklarar kommunikationen till konsulterna som mycket god. Trots bristen på tid är de kommunikativa via andra medel, såsom sociala medier eller via telefon.

5.1.3. Fokus på konsultens kompetens och egenskaper

Ledarens hänsyn till att se förmåga och kompetens hos medarbetaren (Isaac, Zerbe & Pitt 2001) är också en essentiell beståndsdel för expektans. De anser vidare i artikeln att ett arbete måste vara tillräckligt utmanande för medarbetaren och att uppgiften måste vara rimlig. Det behövs en balans i arbetsuppgiften för att ansträngningen skall finnas där. Konsultcheferna i vår studie menar på att fokus på konsultens kompetens och egenskaper sker i ett tidigt stadie, de vet med andra ord deras kompetens och egenskaper innan anställning. Det är sedan dessa egenskaper och denna kompetens som leder till en anställning hos kunden och som konsultchefen skall försöka förstärka. En del, om inte den mest väsentliga, av konsultchefens arbete är att matcha rätt kompetens med rätt arbete. Med fokus på konsultens kompetens och egenskaper berättade därför konsultcheferna att de tydligt kan se om personen som söker en viss tjänst är lämpad till den eller ej. Om inte så är konsultcheferna beredda att föreslå en annan tillgänglig tjänst som de anser passar personen bättre. Detta är ett sätt för konsultchefen att visa hänsyn till kompetens och egenskaper redan vid ett tidigt stadie. Genom intervjutillfället med konsulten märker också konsultcheferna om arbetsuppgifterna skulle vara rimliga för just den konsulten.

Enligt vår studie finns dock ingen vidare kompetensutveckling för konsulterna i bemanningsföretaget. De flesta respondenterna förklarar att detta oftast sker i kundföretaget där konsulten arbetar. I och med detta blir det svårt för konsultcheferna att följa den egentliga utvecklingen av konsulten rent kompetensmässigt och det blir på så sätt svårt för konsultchefen att behålla en balans i uppgiften. Detta kan i sin tur ha en påverkan på ansträngningen hos konsulten och att denna i vissa fall kan minska om inte konsulten får använda sin fulla kompetens.

5.2 Vad är viktigt för att konsulten skall känna sig uppskattad?

5.2.1. Ärlighet

I våra intervjuer poängterade många av respondenterna att ärlighet från deras sida är en av de egenskaperna de besitter och en viktig egenskap som krävs från en ledare. De förklarar att ärlighet också utgör en av de faktorer som krävs för att konsulterna skall känna sig motiverade för sitt arbete. Ärlighet är därför en betydelsefull kraft för instrumentalitet. En förutsättning för konsulten är då att konsultchefen redan från första intervjun är noga med att berätta hur arbetssituationen kommer att se ut och vad som förväntas av konsulten. Det är vid stor vikt att konsultchefen sedan håller det som utlovats men att också vara tillräcklig ärlig och berätta för konsulten när och om deras arbetssituation förändras. Begreppet instrumentalitet behandlar kopplingen mellan prestation och belöning. Den förklaras med att den anställda måste kunna lita på att den utlovade belöningen verkligen kommer (Flach 2006). Denna tillit och

förtroende skall enligt teorin skapa en tyst belöning och en motivationskraft som hjälper konsulten att utföra det arbete som krävs.

Isaac, Zerbe & Pitt (2001) förklarar i sin studie att det för konsulten är viktigt att ledaren håller det som utlovats. Det krävs då en tillit från konsultens sida som gör att denna presterar då han eller hon vet vad som skall komma. Konsultchefens möjligheter att skapa ett förtroende kan också ligga till grund för den tillit konsulten känner till sin chef. Många av respondenterna nämnde just förtroende som en stor del i deras arbete med att få konsultens att känna sig uppskattad. Boethius & Ehdin (1993) belyser vikten av en inre motivation vilket i en arbetssituation innebär hur den anställda trivs med arbetet och arbetsuppgifterna. Att konsulten därför skall känna sig uppskattad på arbetsplatsen kan i sin tur medföra en stor påverkan på den inre motivationen.

5.2.2. Respons och reaktion

Konsultchefens möjlighet att vara ärlig tillsammans med möjligheten att ge klar och direkt respons till konsulterna är något som behövs i en arbetssituation för att prestationen skall öka (Isaac, Zerbe & Pitt 2001). En klar och direkt respons behövs för att inte skapa några missförstånd och oklarheter. I vår studie framkom det att konsultcheferna är mycket direkta i sitt sätt att ”peppa” och ifrågasätta. De tar inga genvägar när problem uppstår utan de är medvetna om att det måste gå hela vägen och ta reda på bakomliggande orsaker till varför en arbetssituation förändras. Isaac, Zerbe & Pitt (2001) menar också på att det är sunt för medarbetarna att förstå konsekvenser av deras agerande. Återigen måste konsultchefen vara tydlig, direkt och klar i sin feedback till konsulterna. Om konsultcheferna upplever att motivationen och drivkraften minskar tar de tag i situationen direkt och försöker hitta det grundläggande problemet. Enligt vår undersökning är detta något som konsultchefer värdesätter högt och det måste prioriteras högt då det underlättar för alla parter om missförstånd kan undvikas.

5.2.3. Målsättningar

En av de viktigaste faktorer som framkommit i vår studie är avsaknaden av målsättningar för konsulten. Ingen av våra fem respondenter arbetar konkret med att sätta mål för konsultens arbetsprestation eller utveckling. Mål är inte aktuellt inom bemanningsbranschen, främst på grund utav konsultchefernas svårigheter att lova konsulten något inför nästa uppdrag då det främst är efterfrågan som styr uppdragen och vart konsulten hamnar. Enligt den teoretiska referensramen är målsättningar viktiga för att konsulterna skall veta vad som förväntas utav dem och för att veta vilken prestation som leder till belöning. Enligt Isaac, Zerbe & Pitt (2001) har tydliga mål med arbetet en stor betydelse för både motivation och arbetsprestation hos de anställda. Att konsultcheferna inte kan arbeta med mål för konsulterna tydliggör den bristande förmågan att påvisa ett samband mellan prestation och belöning och riskerar enligt den teoretiska modellen att leda till minskat engagemang och ansträngning.

5.3 Vad värdesätter konsulten?

5.3.1. Lön och belöningar

Enligt den teoretiska modellen måste konsultchefer ta hänsyn till att olika personer upplever och värderar belöningar på olika sätt. Detta för att motivationen ska bli så hög som möjligt. Begreppet valens talar om den grad av yttre och inre belöning som förutses med ett visst handlande. Valens försöker definiera det upplevda värdet av belöningen och ställer krav på att konsultchefen anpassar belöningen efter individ och prestation. Konsultcheferna i vår studie

berättar att de inte har några belöningsystem i företaget och att de inte använder sig utav individuell lönesättning. Orsaken till detta är att konsultcheferna inte har någon möjlighet att påverka arbetarnas lön eftersom den avgörs av genomsnittligt förtjänstlöneläge (GFL) hos kunden. Detta försvårar deras möjligheter till att ge individuell belöning och en yttre motivationsfaktor. Valens tydliggör sambandet mellan utfall, belöning och motivation och att denna motivation är individuell. Det vill säga att konsultchefen måste ta hänsyn till och vara medveten om vilken sorts motivationsfaktorer som driver just den konsulten. Detta för att motivation skall vara tillräckligt hög så att utfallet av deras prestationer blir den bästa möjliga. Konsulten vet då att de på något sätt blir belönade för deras insatser.

Under våra intervjuer märkte vi dock en medvetenhet hos konsultcheferna att olika konsulter motiveras av olika saker. Samtidigt upplever konsultcheferna sig ha små resurser att ta hänsyn till olika motivationsfaktorer. Istället blir det viktigt för konsultcheferna att göra det som är möjligt med de medel de har för att på så sätt visa en välvilja mot konsulterna. Det blir även viktigt att rekrytera personer till branschen som motiveras av branschens villkor och ser dessa som en belöning i sig. Bellaagh och Isaksson menar att rättvis lön och en möjlighet att utvecklas är avgörande för att konsulterna skall känna tillfredsställelse och motivation i arbetet (Bellaagh & Isaksson 1999b).

5.3.2. Kompetensutveckling

Inom bemanningsbranschens villkor sker kunskapsutveckling till största del genom erfarenhet och inte lika mycket genom traditionell kompetensutveckling. Våra respondenter upplever att det inte finns mycket kompetensutveckling inom branschen och att den ofta inte prioriteras. Den som finns sker oftast ute hos kundföretaget därför är det viktigt att konsultcheferna bygger upp en bra relation med sina kunder. Enligt den teoretiska modellen är motivation för vissa konsulter beroende av att konsultcheferna kan erbjuda kompetensutveckling. Om en konsult drivs av en inre motivation och av att få utvecklas blir detta ett hinder i konsultchefens arbete att motivera och utmana konsulten. Då resultatet också visat att det hos våra respondenter inte finns utarbetade rutiner för utvecklingssamtal blir det svårt för konsultchefen att ta hänsyn till individen och dennes långsiktiga och kortsiktiga mål.

5.3.3 Trygghet

En tredje faktor som konsulten värdesätter enligt vår modell är trygghet. Trygghet kan enligt våra respondenter vara att varje konsult känner sig uppskattad på sin arbetsplats och att de upplever att de har en viktig roll i företaget. Bellaagh & Isaksson menar i sin studie att arbetstillfredsställelse och motivation är beroende av hur meningsfullt de anställda tycker att deras arbetsuppgifter är (Bellaagh & Isaksson 1999). Om konsulterna upplever att deras roll i företaget är viktig, att det jobb de utför är meningsfullt och betyder något, kommer motivationen att öka. Även om bemanningsbranschen innebär en otrygghet i sig med låg förutsägbarhet och föränderliga behov kan den även innebära en ökad anställningstrygghet vid en eventuell lågkonjunktur. Enligt den teoretiska modellen är det viktigt att konsultchefen förmedlar en känsla av trygghet och anställningstrygghet till konsulten för dennes upplevelse av arbetsmotivation. Bellaagh & Isakssons studier har även de visat att anställningstrygghet är avgörande för individens arbetstillfredsställelse (Bellaagh & Isaksson 1999b). En anställning på ett bemanningsföretag går vanligtvis efter sex månader över till en tillsvidareanställning, om inga andra särskilda skäl föreligger. Den anställningstryggheten kan enligt våra respondenter vara en trygghet i sig när marknaden är ostabil. Några av respondenterna förklarar det också som att det är en trygghet i sig att veta att marknaden är otrygg.

6. Slutsats

Syftet med vår studie har varit att undersöka hur konsultchefen arbetar för att motivera och för att öka konsultens motivation inom ramen för de villkor som finns inom bemanningsbranschen. Resultat av studien visar på att motivation enligt konsultcheferna är avgörande för prestationen, dock är det väldigt få som arbetar med att öka motivationen medvetet. Med medvetet menar vi att de flesta konsultcheferna inte talade om motivation som en del i det dagliga arbetet. Tanken på motivation kom främst fram då vi ställde en konkret fråga. Vi ställer oss därför frågan hur motivation kan upprätthållas trots att de inte medvetet ägnar sig åt att motivera. Kanske är det så att motivation inte behövs prioriteras inom bemanningsbranschen då omsättningen på konsulter är så pass hög. Då en konsult inte stannar så länge inom företaget finns inte samma motivationsbehov. En konsult som däremot är uthyrd under en längre tid behöver inte samma motivation från just konsultchefen. Motivationen till arbetet kommer då främst från kundföretaget där konsulten arbetar.

Även om det i vår studie framhävs att motivation är en avgörande faktor för arbetsprestationen är detta inte något som prioriteras hos våra respondenter. Då konsultcheferna beskriver deras roll i att motivera konsulterna som mycket viktigt är det underligt att inte motivation prioriteras högre. Detta förklaras, enligt konsultcheferna, som ett resultat av tidsbrist. Vi har förvånats över resultatet då vi på grund av motivationens vikt trodde att detta prioriterades mer än så. Vi tror dock inte att tidsbrist är den enda orsaken till att motivation inte prioriteras. Distansen mellan konsult och konsultchef tror vi kan ha en inverkan på att motivation inte främjas. Enligt konsultcheferna skall motivationen bara ”finnas där”. Att förstå det dagliga motivationsbehovet hos konsulten är därför något som konsultcheferna missar. De antar att motivationen skall finnas där redan från början och att den inte behöver underhållas regelbundet.

Konsultcheferna är väl medvetna om att olika människor motiveras av olika faktorer. På grund av de villkor som existerar inom bemanningsbranschen finns dock inte tillfälle för yttre belöningar såsom individuell lönesättning eller annan typ av bonus. Vi bad dem beskriva hur de arbetar med motivation och det framkom då att de använder egenskaper hos dem själva som de främsta verktygen. De använder egenskaper såsom *ärlighet*, *förtroende*, *engagemang*, *omtänksamhet* och *kreativitet*. Dessa egenskaper tillhör de inre motivationsfaktorerna och är viktiga för konsulten då de i vissa fall prioriteras högre än lön och andra belöningar. Sambandet mellan utfall och motivation är väldigt individuell. Därför kan det vara viktigt för en konsultchef att veta om det är inre eller yttre motivationsfaktorer konsulten prioriterar. Att vara kreativitet och ha förmågan att “tänka utanför ramarna” är enligt studiens resultat viktigt. En av konsultcheferna poängterar vikten av att hitta andra vägar för att kunna motivera när de vanliga metoderna inte fungerar. Det kan i sin enkelhet vara att skapa en plattform på internet där konsulter får ställa frågor till konsultchefen, ett slags forum för uppmuntran och stöd. Vi tror att detta kreativa tankesätt kan vara en del i att höja motivationen och prestationen hos medarbetarna. Vi tycker att alla dessa egenskaper är viktiga för konsultchefen ur ett ledarskapsperspektiv. Dock tror vi att andra verktyg behövs för att bättre kunna arbeta med motivationen hos konsulterna.

Vi tror att sambandet mellan prestation och belöning försvåras på grund av distansen vilket gör det svårt för konsultcheferna att se och bedöma prestationen. Yttre motivationsfaktorer såsom individuell lönesättning och belöningsystem används inte vilket också försvårar motivationsarbetet. Studiens resultat visar på en brist då det gäller utvecklingssamtal och målsättningar för konsulten. Även om konsultcheferna vill erbjuda utvecklingsplaner och långsiktiga mål för konsulterna är de begränsade. Konsultchefen måste boka lediga konsulter

på uppdrag så fort de får en profil som matchar. Det är därför främst ekonomiska faktorer och timing som styr vilket uppdrag konsulten får framför befördran, utveckling och individuella mål. Något som framkom under vår studie var bristen på motivationsfrågor innan anställning. En av konsultcheferna brukar på sina intervjuer ställa frågan om de sökande har något drömyrke men inte mer än så. Vi anser efter vår undersökning att några frågor angående motivationen är att föredra på en anställningsintervju. Det ger konsultcheferna en bättre bild att vilka faktorer som motiverar den framtida konsulten samt att det sedan kan ligga till grund för vidare utvecklingssamtal och måluppföljning. Konkreta frågor om framtida mål och när den sökande är nöjd i en arbetssituation skulle kunna fungera som motivationsfrågor på en anställningsintervju. Det kräver dock att personen som blir intervjuad är ärlig.

Vår huvudfråga i denna uppsats är hur konsultchefen arbetar för att öka konsultens motivation trots de begränsningar som finns. Genom att tydliggöra denna problematik och genom att konkret sätta upp riktlinjer för exempelvis utvecklingssamtal och uppföljning kan konsultcheferna lättare arbeta med dessa frågor. Finns dessa riktlinjer ökar chansen att de kan omprioritera och fördela sin tid på ett mer optimalt sätt. I dag finns det inget tydligt samband mellan ansträngning och prestation i respondenternas arbetssätt. Detta kan leda till frustration, minskad ansträngning, och att konsulten blir missnöjd. Studiens resultat visar att konsultcheferna, på grund av de villkor och regler som finns, har begränsade möjligheter till att motivera konsulterna på det traditionella sättet. På grund av de villkor som finns inom bland annat lönesättning och belöningar krävs det istället att konsultcheferna kan attrahera människor till branschen som motiveras av branschens villkor i sig och konsultuppdragets olika fördelar.

6.1 Analysmodellen och uppsatsens nytta

Vår analysmodell togs fram med syftet att hitta ett sätt där vi kunde undersöka konsultchefernas möjlighet till att motivera uttyrd personal. Vi har upplevt modellen som mycket användbar då den på ett bra sätt har lyft fram de problem och möjligheter som finns inom området. Vår tanke med analysmodellen är att konsultchefer skall kunna använda den i sitt dagliga arbete med motivation. Genom att ha de tre frågeställningarna som finns i modellen i åtanke, kan det vara en hjälp när de skall leda och motivera sina konsulter. Detta tillsammans med studiens resultat hoppas vi kan hjälpa konsultchefer i deras arbete med att motivera.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

Med utgångspunkt från vår undersökning har vi funnit förslag på vidare forskning som skulle kunna bedrivas på ett empiriskt plan. Nedan följer dessa förslag.

1. Mer empiriskt forskningsmaterial som fokuserar på medarbetarens perspektiv. Hur påverkas individens självidentitet av att ha två arbetsgivare och att verka i en annorlunda arbetssituation?
2. Vad är viktigast i chefsrollen när det kommer till företagets ekonomiska mål och medarbetarnas välmående? Hur ser cheferna till denna komplexa problematik då de måste tänka på att nå företagets ekonomiska mål samtidigt som de också har ett personalansvar för sina konsulter som arbetar på en annan arbetsplats?

7. Referenslista

- Bartram, T. & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28(1), pp. 4-19.
- Boëthius, S. & Ehdin, M. (1993). *Myten om moroten : en ny syn på ledarskap och motivation*. Stockholm: Svenska dagbladet.
- Briand, M. (2009). *The relationship between authentic leadership, psychological need satisfaction and motivation*. MR63334, Concordia University (Canada).
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder. 2., [rev.] uppl.* Malmö: Liber
- Bushe, G. R. & Halling, H. (2010). *Klart ledarskap : utveckling av samarbete och partnerskap*. Stockholm: Ekerlids.
- Bellaagh, K och Isaksson, K (1999a) Uthyrd men fast anställd. *Arbete och Hälsa 1999:6*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Bellaagh, K och Isaksson, K (1999b) Anställda i bemanningsföretag – vilka trivs och vilka vill sluta. *Arbete och Hälsa 1999:7*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Flach, B. (2006). *Personalledning : human resource management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch (1993). The motivation to work. [New ed.] New Brunswick, N.J.: Transaction
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. & Sandin, G. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch (1993). The motivation to work. [New ed.] New Brunswick, N.J.: Transaction
- John, H. H. & Walter, O. E. (2004). Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 10(4), pp. 58-79.
- Johnson, A. (2010). *Hyrt går hem : historien om den svenska bemanningsbranschen*. Stockholm: Informationsförlaget.
- Kvale, S. & Torhell, S.-E. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L. & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human Relations*, vol. 52(8), pp. 969-998.
- Madsen, K. B. & Marmolin, U. (1969). *Motivation : drivkrafterna bakom våra handlingar*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Olofsdotter, G. (2008) Flexibilitetens främlingar: - om anställda i bemanningsföretag (Mittuniversitetet, Fakulteten för humanvetenskap, Institutionen för samhällsvetenskap)
- Olofsdotter, G. (2006) I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen – om ledarskap i bemanningsföretag. *Arbetsliv i omvandling 2006:9*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

- Pinder, Craig C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. 2. ed. New York: Psychology press
- Robert, G. I., Wilfred, J. Z. & Douglas, C. P. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, vol. 13(2), pp. 212-226.
- Schein, EH (1988) *Organisational psychology*. Englewood Cliffs N J: Prentice-Hall.
- Sisley, R. (2010). Autonomous motivation and well-being: An alternative approach to workplace stress management. *New Zealand Journal of Employment Relations (Online)*, vol. 35(2), pp. 28-40.
- Stewart, R (1982) *A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior*. *Academy of Management Review*, vol 7, s 7–13.
- Timothy, B. & Gian, C. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28(1), pp. 4-19.

8. Bilaga

Bilaga 1: Intervjuguide

Inledande frågor:

- Kan du beskriva er organisation?
- Vad har du för bakgrund? (utbildning, inom företaget, varit konsult själv?)
- Hur länge har du arbetat som konsultchef?
- Vad ingår i dina arbetsuppgifter?
- Hur många konsulter har du under dig idag?
- Hur upplever du det att arbeta med konsulter när de befinner sig på ett annat företag? (upplevelsen av distansledarskapet)
- Vad är motivation för dig/Vad motiveras du av?
- Tror du motivation är viktigt för arbetsprestationen? (både för chef/konsult)

Vilka faktorer leder till prestation? (Insatser - Prestation)

- Hur ser kontakten ut med dina konsulter?
 - På vilket sätt sker kontakten? (personligen/telefon/mail?)
 - Sker någon uppföljning och på vilket sätt? (utvecklingsamtal?)
 - Kommunikation – hur pass viktig är den & vilka utmaningar finns?
- Vad tror du är motivation för konsulterna, vad driver dem?
- Vilka egenskaper hos konsulten leder till ett bra arbete? (passar alla som konsult?)
- Arbetar du för att motivera konsulten i ditt dagliga arbete? (lätt/svårt?)
- Om ja, kan du ge exempel på hur?
- Motiveras alla konsulter av samma saker? Vad värdesätter de?
- Måste sättet du motiverar på anpassas efter konsultens preferenser och kompetens?

Belönas prestationer? (Prestation - Utfall)

- Använder ni er av belöningsssystem inom företaget? Om ja....
 - Hur fungerar systemet?
 - Vad grundar den sig på?
- Har du själv möjlighet att påverka belöningarna?
- Använder ni individuell lönesättning?
 - Om ja, vad grundar den sig på?
 - Förutom lön, finns det andra förmåner?
- Hur arbetar ni med kompetensutveckling?
- Hur gör ni för att era konsulter skall uppleva anställningstrygghet?
- Arbetar ni med personliga utvecklingsplaner? (målformulering/utmaning)

Leder dessa utfall till motivation? (Utfall - Motivation)

- Märker du om konsulten inte är motiverad? Hur ser du det? Vad gör du åt det?
- Hur märker du om konsulten är motiverad och nöjd med sin arbetssituation?
- Hur arbetar du för att konsulten skall **uppleva** att...
 - de har rätt kompetens för sitt uppdrag?
 - de känner trygghet?
 - de känner en samhörighet och mening med det som gör?
 - de har en fungerande och bra anställd – chef relation?
 - de får en egen motivation som driver dem i arbetet?
- Vad anser du är största utmaningen för dig som konsultchef i att motivera konsulter?

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen Handels- och IT-högskolan (HIT)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



HÖGSKOLAN I BORÅS

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS

Tfn: 033-435 40 00 · E-POST: INST.HIT@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/HIT